

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Využití vícekritériálního rozhodování při zavedení nového produktu v maloobchodě
Multiple Criteria Decision Making Usage in the New Product Introduction in Retail

Student: Bc. Tomáš Hovorka

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Zajarošová, Ph. D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Hovorka**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod

Téma: Využití vícekritériálního rozhodování při zavedení nového produktu
v maloobchodě
Multiple Criteria Decision Making Usage in the New Product
Introduction in Retail

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska retail marketingu
3. Charakteristika trhu s drogistickým zbožím
4. Metodika výzkumu
5. Analýza výsledků výzkumu
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9

BOČEK, Martin et al. *POP in – store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.

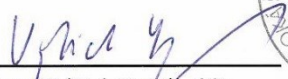
PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 970-80-247-3622-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

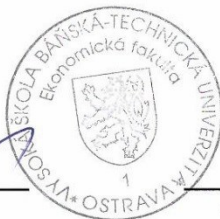
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Markéta Zajarošová, Ph.D.**


Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Využití vícekritériálního rozhodování při zavedení nového produktu v maloobchodě“ vypracoval samostatně za použití literatury uvedené v seznamu a konzultací s vedoucí mé práce.

V Ostravě dne 20. dubna 2016

Podpis studenta.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Novák', is written over the text 'Podpis studenta.'.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Markétě Zajarošové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při realizaci diplomové práce. Mé poděkování patří také Ing. Petru Vodákovi za jazykovou korekturu a v neposlední řadě zaměstnancům P&G pro jejich vstřícnost při spolupráci.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Teoretická východiska retail marketingu.....	11
2.1	Typologie maloobchodních jednotek.....	11
2.1.1	Specializované prodejny.....	11
2.1.2	Odborné velkoprodejny.....	11
2.1.3	Prodejny se smíšeným zbožím.....	12
2.1.4	Superety.....	12
2.1.5	Supermarkety.....	12
2.1.6	Hypermarkety.....	12
2.1.7	Obchodní domy (nespecializované).....	12
2.1.8	Obchodní domy (specializované).....	13
2.1.9	Diskontní prodejny.....	13
2.2	Výběr lokality pro maloobchodní prodejnu.....	13
2.3	Stimulace spotřebitele v místě prodeje.....	15
2.3.1	Image prodejního místa.....	15
2.3.2	Spokojenost zákazníka.....	17
2.4	Marketingová komunikace v retailu.....	18
2.4.1	Reklama.....	18
2.4.2	Přímý marketing.....	20
2.4.3	Public relations.....	22
2.4.4	Podpora prodeje.....	23
2.5	In-store komunikace.....	23
2.5.1	Ochutnávky a demonstrace.....	24
2.5.2	POP prostředky.....	24
2.5.3	Formáty POP prostředků.....	25
2.6	Private labels.....	25
2.6.1	Vztah výrobců.....	25
2.6.2	Vztah retailerů.....	26
2.6.3	Vztah zákazníka.....	26
2.6.4	Ekonomické private labels.....	27
2.6.5	Standardní private labels.....	27
2.6.6	Prémiové private labels.....	27
2.7	Životní cyklus produktu na trhu.....	28

2.7.1	Vývojová fáze	28
2.7.2	Fáze zavedení	30
2.7.3	Fáze růstu	31
2.7.4	Fáze zralosti	31
2.7.5	Fáze úpadku	31
2.8	Maloobchod v České republice	32
3	Charakteristika trhu s drogistickým zbožím	33
3.1	Rychloobrátkové zboží	33
3.2	Největší producenti na trhu	34
3.2.1	Unilever	35
3.2.2	Henkel AG & Company	35
3.2.3	Reckitt Benckiser	36
3.3	Profil společnosti P&G	37
3.3.1	Historie společnosti	37
3.3.2	Výrobní závod Rakona	38
3.3.3	Vybrané značky	38
3.3.4	Gillette	39
3.3.5	Marketingová strategie P&G	40
4	Metodika výzkumu	42
4.1	Přípravná fáze	42
4.1.1	Metoda pozorování	42
4.1.2	Metoda AHP	43
4.1.3	Typy údajů	48
4.1.4	Výběr respondentů	48
4.1.5	Harmonogram výzkumu	48
4.2	Realizační fáze	49
4.2.1	Sběr dat	49
4.2.2	Zpracování dat	49
5	Analýza výsledků výzkumu	50
5.1	Současný stav retailingových řetězců	50
5.1.1	Zaměstnanci	50
5.1.2	Exteriér	52
5.1.3	Interiér	54
5.1.4	Vystavení Gillette Fusion Proglide Flexball	57

5.1.5	Vystavení konkurence.....	61
5.1.6	Čistota	63
5.1.7	Platební možnosti.....	65
5.2	Hodnocení kritérií při zavedení nového produktu.....	66
5.2.1	Hlavní kritéria	66
5.2.2	Subkritéria umístění	67
5.2.3	Produktová subkritéria	68
5.2.4	Subkritéria konkurence	70
5.2.5	Globální váhy.....	71
6	Návrhy a doporučení.....	74
7	Závěr	77
	Seznam použité literatury	78
	Seznam zkratk	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem diplomové práce je využití vícekritériálního rozhodování při zavedení nového produktu v maloobchodě, konkrétně holicího strojku Gillette Fusion ProGlide s technologií FlexBall (dále jen Gillette Flexball). Po úspěšném zavedení ve Spojených státech a západní Evropě přichází tato novinka i na český trh. Procter & Gamble, pod kterou značka Gillette patří, je úspěšná společnost vyrábějící a prodávající zejména drogistické výrobky a výrobky pro osobní hygienu. Řadí se mezi světovou špičku, kdy její produkty používá denně přes čtyři a půl miliardy zákazníků.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí.

První část je teoretická. Jsou zde rozebrány důležité prvky retailu a retail marketingu. Jednotlivé kapitoly jsou zaměřeny na typologii maloobchodních jednotek, postup při výběru lokality pro maloobchodní prodejnu, stimulaci spotřebitele v místě prodeje, marketingovou komunikaci v retailu, private labels, životní cyklus produktu a na maloobchod v České republice. Zvláštní pozornost je věnována možnostem in-store marketingové komunikace. Dále je v teoretické části charakterizován trh s drogistickým zbožím s představením největších konkurentů, uveden profil společnosti P&G a také profil značky Gillette se zaměřením na zaváděnou novinku Gillette Flexball.

V aplikační části je provedena analýza výsledků výzkumu rozdělena na detailní popis stavu retailingových řetězců vycházejících z dat získaných pozorováním, a na hodnocení zvolených kritérií při zavedení nového produktu metodou AHP. Jsou zde vysvětleny, popsány a vyhodnoceny rozdíly v důležitosti různých aspektů a kritérií zavedení produktu v rámci maloobchodního prodeje.

Cílem práce je zjištění důležitosti jednotlivých kritérií při zavedení Gillette Flexball do maloobchodních prodejen. Dalším cílem je poznání relevantních rozdílů a nedostatků při zavedení tohoto produktu mezi značkami retailingových řetězců.

Závěrem jsou vyhodnoceny a shrnuty poznatky, které byly získané v průběhu práce a navrhnutá doporučení, která mají za účel přispět ke zlepšení dosavadního průběhu procesu zavedení holicích strojků Gillette na maloobchodní trh.

2 Teoretická východiska retail marketingu

V dnešní době existuje celá řada maloobchodních řetězců zaměřujících se na různorodé segmenty a produkující téměř vše, co spotřebitel vyžaduje. Jednotlivé prodejny jsou sice do jisté míry autonomní, často však bývají řízeny centrálně. Retail marketing díky silícímu významu retailingových řetězců nabývá vysoké důležitosti, tvoří se stále nové privátní značky a spotřebitel je maloobchodními značkami a jejich komunikací při svých nákupních rozhodnutích stále více ovlivňován.

V této kapitole je uvedena typologie maloobchodních jednotek, postup při výběru místa pro maloobchodní prodejnu, charakterizována stimulace spotřebitele v místě prodeje a marketingové komunikační aktivity retailu. Dále je vysvětlen význam privátních značek a uvedeno, jak se zavádí nový produkt na trh. Zahrnuty jsou také statistiky maloobchodu v České republice.

2.1 Typologie maloobchodních jednotek

Maloobchodní jednotky se vyznačují širokou škálou vlastností, jejichž charakteristika vyúsťuje v rozdělení na devět základních typů. Mezi tyto vlastnosti se řadí druh sortimentu, velikost prodejní plochy, počet položek zboží, forma prodeje, poskytované služby nebo lokalizace prodejny.

2.1.1 Specializované prodejny

Někdy také úzce specializované prodejny se vyznačují úzkým a velmi hlubokým sortimentem. Nachází se zde mnoho variant vybraných produktů, které bývají často využívány při dlouhodobé spotřebě. Tyto prodejny nabízejí poradenství při nákupu, zaměstnanci jsou vyškolení a zákazníkovi věnují dostatečnou pozornost. Ceny jsou zde kvůli úzké specializaci vyšší. Umístění specializovaných prodejen bývá nejčastěji v centru města nebo v nákupních centrech. [11], [13], [55]

2.1.2 Odborné velkoprodejny

Tento druh prodejen má běžně nepotravinářské zaměření sortimentu, který je úzký a hluboký. Cenová relace je zde nižší než u specializovaných prodejen díky vyššímu obratu. Zaměstnanci jsou vyškolení a ochotně zákazníkovi radí s nákupem. Kvůli velké prodejní ploše se odborné velkoprodejny nachází spíše na okrajích měst. Odborné velkoprodejny nabízejí širší sortiment nežli prodejny specializované, a to i přes stejnou nebo i větší hloubku, proto jsou specializované prodejny spíše na ústupu.

2.1.3 Prodejny se smíšeným zbožím

Sortiment je zde široký s nízkou hloubkou. Převažují potraviny, vyskytují se zde ale i základní druhy nepotravinového zboží. Smíšené prodejny bývají lokalizovány na předměstí či vesnici. Kvůli nižšímu obratu je zde vyšší cenová relace. Doplnkové služby smíšené prodejny téměř nenabízejí. [55]

2.1.4 Superety

Cizím slovem samoobslužné prodejny potravin s prodejní plochou do 400 m², které se nachází v podchodech metra, jako součást čerpacích stanic či v menších městech. Sortiment obsahuje hlavně potraviny, ale naleznout zde může zákazník také základní nepotravinové zboží. Ceny v superetech se pohybují ve střední hladině.

2.1.5 Supermarkety

Za supermarkety jsou považovány maloobchodní jednotky s prodejní plochou do 2 500 m² s převahou potravinového zboží. Nepotravinové zboží zabírá maximálně 20 % prodejní plochy. Tyto plnosortimentní prodejny se nachází v blízkosti sídlištních útvarů či na okraji města. Supermarkety disponují rozsahem zboží o 5 až 10 tisíc kusů a často se zde vyskytují také pultové prodejny čerstvých produktů, jako například uzenin.

2.1.6 Hypermarkety

Prodejní plocha hypermarketů je více než 2 500 m² velká a převažuje u ní nepotravinářské zboží. Kvůli plnosortimentnímu charakteru má možnost nabízet zboží za nižší ceny. Hypermarkety disponují obvykle velkým parkovištěm, často jsou také součástí obchodních center. V dnešní době je téměř v každém hypermarketu zaveden princip store-in-store, tedy umístění menší prodejní jednotky do hypermarketu. Kromě obchodních center bývají hypermarkety umístěné v blízkosti dopravních uzlů či na okraji města. [11], [55]

2.1.7 Obchodní domy (nespecializované)

Vyznačují se širokým a hlubokým sortimentem, především z důvodu vysokého počtu menších maloobchodních jednotek. Nabízeny jsou zde i služby, včetně možnosti občerstvení. Plocha výstavby nabývá velikosti desítek tisíc m². Obchodní domy bývají lokalizovány do center měst, tudíž někdy disponují podzemním parkovištěm, pokud je jejich zájmem zvýšit kvalitu dostupnosti. Pro zákazníka je tento typ maloobchodní jednotky výhodný, neboť může nakoupit “vše pod jednou střechou”.

2.1.8 Obchodní domy (specializované)

Cenová relace zboží je u tohoto typu maloobchodní jednotky vyšší, nabízen je úzký a hluboký sortiment. Zaměstnanci produktům rozumí a jsou ochotní zákazníkovi pomoci s výběrem. Specializované obchodní domy se nachází buďto na okraji města, nebo v blízkosti dalších obchodních domů. Nabízené zboží je spíše nepotravinářského charakteru.

2.1.9 Diskontní prodejny

Již z názvu je zřejmé, že strategie těchto prodejen je zaměřena hlavně na cenu. Nabízený sortiment je mělký a široký, ovšem ne do takové míry, jak je tomu například u supermarketů. Zboží se může vyskytovat na paletách zabalené nebo již rozbalené a vystavené. Neexistují zde doprovodné služby. Počet nabízených položek se pohybuje kolem 1000 ks. Tento typ prodejen bývá umístěn v blízkosti sídlištních útvarů. [1], [11], [55]

2.2 Výběr lokality pro maloobchodní prodejnu

Ať už se jedná o jakkoliv zaměřenou kamennou maloobchodní prodejnu, výběr vhodné lokality je předpokladem úspěchu u každé z nich. Takovou vhodnou lokalitou je myšlena oblast, která je potenciálním zákazníkům snadno přístupná, je zde koupěschopná poptávka a výstavba či pronajmutí prodejní plochy jsou dosažitelné.

Výše uvedené aspekty vhodné lokality jsou součástí zájmové oblasti. Touto oblastí je pro maloobchodníky vymezená část území, kterou je schopen a ochoten zákazník přejít, MHD či autem urazit do prodejny, a zároveň mu to nečiní výrazné překážky. Tato oblast je dále určena konkurencí v blízkosti prodejny. Pokud je například jediná prodejna v celé vesnici, její zájmová oblast může být mnohem větší než stejně velká prodejna v obchodním centru. Při výpočtu rozlohy zájmové oblasti lze použít tři metody, kde každá z nich má kvůli své jednoduchosti nebo složitosti určité výhody a nevýhody. [1]

a, Kruhová metoda

Kruhová metoda je nejjednodušší a využívá trasu, která je potenciálnímu zákazníkovi přístupná, a je ochoten jí určitým způsobem překonat k dostání se do prodejny. Tato trasa je považována při kruhové metodě jako poloměr zájmové oblasti.

b, Metoda časových vzdáleností

Složitější metoda časových vzdáleností nebere v úvahu trasu jako vzdálenost samotnou, nýbrž jako čas. Na této trase se mohou vyskytovat překážky, na které je v metodě brán ohled, a do výpočtu časové vzdálenosti jsou tyto překážky zahrnuty. Může tedy nastat situace, že se i přes stejnou vzdálenost místa A i B od prodejny na trase k A vyskytuje jiné množství více či méně náročných překážek nežli na trase k B, tím pádem je výsledná časová vzdálenost tedy rozdílná i přesto, že by byl výsledek při použití kruhové metody stejný. [1], [8]

c, Metoda obchodní gravitace

Třetím způsobem, jak lze vymezit zájmovou oblast, je metoda obchodní gravitace. Tato metoda, na rozdíl od obou předchozích, nepracuje pouze s kritériem vzdáleností, ale také s kritériem atraktivity. Klíčem metody obchodní gravitace je pravidlo, že pro koupěschopnou poptávku z menších a řidčeji osídlených oblastí jsou větší a hustěji osídlené oblasti atraktivní a zákazníci zde směřují své nákupy. Metoda obchodní gravitace využívá pozměněného Reillyho vzorce, následujícího znění, [1]:

$$H_b = \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}}} \quad (2.1)$$

Veličina H_b představuje hraniční bod zájmové oblasti místa b , veličina D_{ab} vzdálenost mezi místem b a místem a , P_b počet obyvatel b a P_a počet obyvatel místa a .

Hraničním bodem zájmové oblasti je bod se stejnou atraktivitou místa a i b . Pokud by tedy existovaly dvě prodejny blízko sebe, v tomto bodě by si rozdělily koupěschopnou poptávku stejným dílem.

d, Huffův pravděpodobnostní model

Poslední z uvedených metod představuje Huffův pravděpodobnostní model. Tento model používá daleko složitějších výpočtů, je zde ale třeba znát také více údajů než u předchozích metod. Využívá se vzorce dle vztahu:

$$P(C_{ij}) = \frac{\frac{S_j}{(T_{ij})^a}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{(T_{ij})^a}} \quad (2.2)$$

přičemž veličina $P(C_{ij})$ označuje pravděpodobnost, že obyvatel z místa i navštíví j , S_j velikost j , T_{ij} vzdálenost mezi i a j , n počet možných míst nákupu j v okolí i a a je parametr ochoty zákazníka k překonání vzdálenosti (dáno empiricky).

Huffův model i přes svou komplexnost disponuje určitými nedostatky jako nezhlednění překážek při překonávání vzdálenosti, demografický profil zákazníků, náročnost terénu a další. [1], [8]

2.3 Stimulace spotřebitele v místě prodeje

Spotřebitel je před, při i po samotném nakupování ovlivněn širokou škálou stimulů majících výrazný dopad na jeho konečné rozhodnutí. Toto rozhodnutí se může týkat výběr druhu produktu, jeho barvy, příchutě, zvolení cenové výše a dalších podobných faktorů. Pokud by spotřebitel jednal čistě racionálně, práce marketérů by byla jednodušší. Neovlivňovala by jej hudba v prodejně, chování zaměstnanců a jejich vizáž, ani image prodejny. Realita ale je taková, že spotřebitel naopak přisuzuje větší význam subjektivně vnímaným aspektům prodeje, nežli těm objektivním. V práci bylo již dříve zmíněno, že většina nákupů je prováděna impulzivně v místě prodeje, tedy bez předchozího záměru produkt zakoupit. Proto je image místa prodeje nesmírně důležitá a je jí věnována následující kapitola. [2], [8]

2.3.1 Image prodejního místa

Při image místa prodeje hraje roli hudba, barvy, prezentace zboží, osvětlení, uspořádání jednotky, vůně, vzhled a chování zaměstnanců, výběr materiálů a celá řada dalších faktorů. Skloubit veškeré aspekty místa prodeje do jednoho harmonizujícího celku je proto velice náročné.

Zvolení správné hudby může představovat stimul, který přiměje zákazníka ke koupi určitého zboží. Kupříkladu pokud bude hrát italská hudba v prodejně s víny, je zde možnost že si tuto asociaci zákazník uvědomí, bude mu navozen pocit italské atmosféry a rozhodne se pro koupi vína pocházejícího právě z Itálie. Hudbu může ale vnímat také negativně a rozhodnout se pro koupi vína odkudkoliv, jen ne z Itálie, neboť negativní hodnocení hudby se promítne i do negativního hodnocení italských vín.

Jedním z nejdůležitějších faktorů image prodejního místa je vizuální souhra barev a osvětlení prodejny. Vnější barvy a osvětlení by měly u zákazníka vyvolat zájem, upoutat jeho a přimět ho vstoupit do prodejny. Interiér prodejny by neměl být příliš tmavý. Konkrétní barvy a osvětlení mohou být vybrány na základě loga prodejny, jako je tomu na Obr. 2.1. Naopak interiér v prodejnách Billa na Obr. 2.2 po rekonstrukci působí velice tmavě a navozuje pochmurnou atmosféru. [2], [8]



Obr. 2.1 a 2.2: Interiér prodejen Teta a Billa

Stimulace spotřebitele vůní v prodejně se používá hlavně v prodejnách se specifickým zaměřením typu specializovaných prodejny, obchodních domů se specializací či odborných velkoprodejen. Zvolení konkrétního typu vůně pak záleží právě na této specializaci. Pokud se zákazník nachází v pekárně, měla by v prodejně dominovat vůně pečiva, v prodejně s květinami zase čerstvá vůně květin. Vůni lze navodit uměle pomocí různých typů zařízení, což dělají především nesespecializované prodejny, anebo přírodní formou, jako je umístění většího počtu čerstvých silně aromatických květin při vstupu do květinářství. [1]

Při výběru materiálu, ať už se jedná o regály, podlahu či vnějšek budovy, by mělo být zohledněno zaměření dané jednotky. Pokud se jedná o diskontní prodejnu, regály nemusejí být z drahých kovů a detailního designového zpracování. Naopak v prodejně s luxusním oblečením je toto vybavení na místě. Výběr materiálu musí samozřejmě reflektovat finanční možnosti prodejny.

Vzhled a chování zaměstnanců představuje další důležitý aspekt pro navození správné atmosféry v místě prodeje. Zaměstnanci by měli být pravidelně školeni, aby znali současné přístupy chování k zákazníkovi, vhodný způsob vystupování a novinky v prodejnách kde pracují. Samotné oblečení zaměstnanců by poté mělo zahrnovat stejnokroje, nejlépe v barvách typických pro řetězec. [1], [2], [8]

Mez základní kategorie prezentace zboží patří vertikální, horizontální, otevřená, tematická nebo v blocích. Ať už je použita jakákoliv technika, úkolem je přilákání pozornosti zákazníka a vyvolání jeho zájmu o koupi produktu. Zboží, které je prezentováno, by mělo být tím nejnovějším na trhu, mělo by být uspořádáno a jeho pozornost by měla být upoutána pomocí různých tzv. POP prostředků (Point-of-Purchase) o kterých bude řeč později. Vhodným se jeví také doplnění do výšky regálu, dostatečný počet kusů zboží k dispozici nebo nepřerušovaný blok jedné značky.

Uspořádání prodejny závisí na její velikosti a specializaci. Při pravidelném uspořádání jsou regály umístěny rovnoběžně vedle sebe. Zákazník jde poté kolem nich a po cestě vidí jednotlivé druhy

zboží uspořádané dle kategorií. Mezi regály se dá procházet pouze na jejich začátku či konci, což může znamenat určité omezení. Při volném uspořádání zákazník může procházet prodejnou dle libosti, je mu poskytnuta větší volnost. Může však také přehlédnout některé zboží či dokonce celé kategorie. Pro standardní uspořádání jsou typické pulty při okrajích prodejny a v jejím středu se zákazníci volně pohybují. Posledním řešením uspořádání prodejny jsou polouzavřené úseky. Jednotlivé úseky jsou zaměřené na různé segmenty zákazníků či kategorie zboží.

Harmonizace prvků nákupního místa by měla být provedena před samotnou výstavbou, jelikož je některé prvky těžké změnit z hlediska vysoké nákladovosti a provedení. Změna hudby tedy může být provedena okamžitě, již zavedený druh sortimentu se vztahem na nespočet dodavatelů se ale mění hůře. [1], [2]

2.3.2 Spokojenost zákazníka

Spokojeností zákazníka je míněna jeho zkušenost či rozpor mezi očekáváním a skutečnou realitou. Měření této veličiny je pro retailery velmi důležité. Kvůli početné konkurenci a impulzivité zákazníků je nutno vědět, zda jsou procesy zavedené v jednotce prováděny s patřičnou efektivitou. Nespokojený zákazník šíří negativní reference rychleji nežli spokojený, a je tedy v zájmu retailerů, aby byli zákazníci s průběhem nákupu spokojeni co nejvíce a byla naplněna jejich očekávání. Spokojenost zákazníka se zjišťuje různými metodami, kde každá z nich sleduje určitou část celého nákupního procesu. [16], [41]

a, Kvantitativní metody

Kvantitativní přístupy k zjišťování spokojenosti zákazníka obsahují všechny typy dotazování, tedy písemného, telefonického, či dotazování on-line. Jelikož se řetězce i ostatní retaileri o spokojenost zákazníků nezajímají pouze jednorázově, ale po celou dobu své existence, výzkumné agentury jim při zájmu poskytují výsledky kontinuálních výzkumů takzvaných panelů. Mezi tyto výzkumy se řadí panely prodejen, spotřebitelské panely a omnibusy. Při využití panelu prodejen jsou v reprezentativním vzorku zahrnuty všechny typy maloobchodních jednotek. Výzkumná agentura za pomoci čárových kódů EAN zjišťuje objem prodeje, cenovou hladinu a počet vystaveného zboží za daný časový úsek. Pomocí získaných dat jsou pak zjišťovány nákupní trendy, změna preferencí značek zboží či samotných prodejen, efektivita akcí v rámci podpory prodeje, a mnoho dalších. [16], [41]

b, Mystery Shopping

Mystery shopping (calling, mailing, client) zjišťuje aktuální kvalitu služeb poskytovaných zákazníkovi. Pomocí fiktivního zákazníka, nákupu, e-mailu či telefonátu je prováděna kontrola chování zaměstnanců a dalších procesů, majících na nákup zákazníka významný vliv. Mystery shopping je využíván všemi retailingovými řetězci v ČR, které si často najímají pro tuto službu externí agentury. Tyto agentury pak vyhodnocují plnění různých parametrů a určují, kdo ze zúčastněných obstál v mystery shoppingu nejlépe. Na základě tohoto hodnocení poté retaileri přijímají opatření a odměňují své zaměstnance.

c, Stížnosti a návrhy

Velice jednoduchý a nízkonákladový způsob zjištění spokojenosti zákazníka představuje systém stížností a návrhů. Ten může být založen na anonymním principu návštěvní knihy při vstupu do prodejny, kontaktováním zákaznického centra telefonicky a nebo on-line formou. Na stížnosti či návrhy by měly být brán dostatečný zřetel, protože zákazník již musel vynaložit určité úsilí za účelem vyjádření spokojenosti či nespokojenosti.

d, Analýza ztracených zákazníků

Čtvrtým přístupem, jak zjistit zda je zákazník spokojený či nikoliv je analýza ztracených zákazníků. Ti se ostýchají vyslovit skutečný důvod, proč již v prodejně nenakupují a tak je odhalení skutečného motivu změny prodejny často velmi složité. Příčinou může být lákavější nabídka konkurence, negativní zkušenost se zaměstnanci, přestěhování a řada dalších příčin. [1], [16], [12], [20]

2.4 Marketingová komunikace v retailu

Přestože se marketingová komunikace uplatňovaná v retailu vyznačuje ve svém základu podobnou charakteristikou jako při uplatnění kdekoli jinde, jsou zde specifické vlastnosti některých kategorií, které je nutno zmínit.

2.4.1 Reklama

Reklamu lze definovat jako neosobní formou komunikace, jejímž cílem je vyvolání zájmu spotřebitele o produkt či firmu, budování značky či jen připomenutí již zavedeného výrobku na trhu. Reklama má řadu podob, z nichž maloobchodní řetězce využívají téměř všechny, aby zacílili na různé segmenty svých zákazníků.

a, Televizní reklama

Televizní reklama je velice nákladná, náročná na zpracování a spotřebitelé jsou jí natolik přehlcní, že se často může minout účinkem. Na druhou má vysoký zásah, je prestižní a při kvalitním zpracování spotřebiteli utkví v paměti. Televizní reklama může být uplatňována i globálně ve stejném provedení pouze se změnou jazyka, a někdy dokonce i bez ní. Pokud retailingové firmy tento druh reklamy chtějí využít, musí disponovat velkým množstvím peněžních prostředků vymezených na komunikační aktivity a měly by působit na co největším trhu, neboť televizní reklama ve většině případů necílí na obyvatele konkrétního regionu. [12], [16]

b, Rozhlasová reklama

Rozhlasová reklama oproti reklamě v televizi může cílit na konkrétní regiony a je méně nákladná. Jediným smyslem, kterým člověk tuto reklamu vnímá, je ale sluch, což tento druh reklamy do jisté míry omezuje. Použití rozhlasové reklamy v rámci retailingových společností je možností jak zaujmout spotřebitele i pro menší živnostníky či podnikatele provozující své prodejny pouze na určitém území. Využít ji mohou však také velké retailingové řetězce, které otevírají novou pobočku či v dané lokalitě pořádají nějakou akci. [7], [16]

c, Tisková reklama

Při aplikaci tiskové reklamy nemusí firma a její marketingoví pracovníci umístit vše důležité v krátkém reklamním spotu či v omezeném čase v rádiu, ale mohou využít pro svá sdělení libovolný rozměr na stránce či stránkou celou. Tisková reklama tak umožňuje spotřebitelům v klidu si pročíst reklamní sdělení a v případě zájmu se k němu znovu vrátit. Velkou výhodou tohoto druhu reklamy je zacílení na konkrétní segmenty oproti reklamě v televizi a rádiu. Časopisy jako Žena a život, Chvilka pro tebe nebo Svět ženy nebude číst mužská část populace, která naopak dá přednost časopisům zaměřeným na aktivity pro ně typické. Segmentace však neprobíhá jen v rámci pohlaví, jsou zde rovněž tiskoviny pro děti, pro kutily, milovníky aut a jiné skupiny. Nevýhodou je statický význam tiskové reklamy, která nemusí zaujmout tak velkou pozornost jako reklama v televizi nebo rádiu. Tisková reklama může být uplatněna v časopisech, novinách, televizních programech a dalších druzích tisku. Její cena se odvíjí hlavně od čtenosti daného periodika. Například cena inzerce ve velmi populárních novinách Mladé fronty Dnes stojí ve čtvrtěčném vydání 903 060 Kč za jednu celou stranu. Takovou částku si nemůže drtivá většina firem dle svého rozpočtu dovolit. Je důležité ale zmínit, že právě vydání MF Dnes má čtenost zhruba 872 000 čtenářů a zacílení na spotřebitele je tedy velmi široké. Velké maloobchodní řetězce mohou využít tiskovou reklamu k inzerci akčních produktů v celostátních

novinách, menší regionální prodejny zase v regionálních tiskovinách upozornit na svou prodejnu. [9], [12], [40]

d, Outdoor reklama

Outdoor neboli venkovní reklama, je méně nákladnou formou komunikace, která může být stejně jako televizní reklama uplatňována ve stejném provedení globálně. Je možné ji použít prostřednictvím celé řady formátů od billboardů, laviček, podchodů, pouličního osvětlení, panelových domů, MHD a jiných. Outdoor reklamu mohou retailingové řetězce využít pro budování značky, upozorňování na nový produkt nebo pokud není v jejich finančních možnostech financovat televizní reklamu. I menší maloobchodníci mohou najít v outdoor reklamě využití prostřednictvím lokálního umístění reklamy v blízkosti svých prodejen. [9], [16]

e, Internetová reklama

Posledním druhem reklamy je reklama internetová, neboli online reklama, která v posledních letech nabývá obrovských rozměrů především díky rapidnímu nárůstu počtu uživatelů PC a internetu. Není tedy divu, že i maloobchodní řetězce tuto formu reklamy hojně využívají. Mezi typické formy internetové reklamy patří bannery, 3D vizualizace, videa, webových stránky a další. Největší výhodou tohoto druhu reklamy však je, že je dostupná i tomu nejmenšímu maloobchodníkovi. Náklady na online reklamu mohou být velice nízké i velice vysoké, záleží, jaké formáty a zprostředkovatele si firma vybere. [12], [16],

2.4.2 Přímý marketing

Prostřednictvím přímého marketingu se firma dokáže přizpůsobit zákazníkovi, tvořit pro něj individuální nabídku, oslovovat jej tím nejvhodnějším způsobem a veškerou komunikaci se zákazníkem zaznamenávat do databáze. Přímý marketing zahrnuje telemarketing, katalogový prodej, direct mail, osobní prodej, teleshopping a online marketing.

a, Telemarketing

Jednou z funkcí telemarketingu je call-centrum, které přijímá hovory zákazníků, kteří se chtějí informovat či podat stížnost. Call-centrum je nákladnou záležitostí, proto jím disponují pouze větší řetězce. Při aktivním řešení telemarketingu se uplatňují také aktivity související s vyhledáváním nových zákazníků a informování zákazníků stávajících.

b, Katalogový prodej

Katalogový prodej zažívá v poslední době změnu. Naproti klasickému tištěnému vydání se stále častěji přechází na on-line katalog. Klesají tak náklady firmě, jelikož se katalog nemusí tisknout a zákazník nemusí katalog skladovat, ale má možnost si jej kdykoliv otevřít ve svém počítači. Tento způsob není tedy finančně náročný a při informacích o e-mailu zákazníka může být využit i menšími podnikateli. [1], [17]

c, Teleshopping

Teleshopping je realizován prostřednictvím televizních spotů, které mívají často délku několika minut a potenciálnímu zákazníkovi nabízejí možnost odezvy při zobrazení telefonního čísla, na které mohou zavolat a produkt si objednat, popřípadě se doptat na další informace. Jelikož se jedná o umístění v televizi, menší maloobchodníci si jej často nebudou moci dovolit. V poslední době se stále častěji objevují kamenné obchody dříve čistě teleshoppingových společností. [1], [17]

d, Direct mail

Direct mail je forma adresného zasílání dopisů, reklam, vzorků, kupónů atd. koncovému zákazníkovi. Zpětnou vazbou je poté objednání produktu nebo kontaktování firmy pro získání více informací. Stejně jako u katalogového prodeje je nutno znát e-mailovou adresu zákazníka, kterou může získat prodejce díky předchozí objednávce zákazníka. Opět se jedná o nenákladnou formu komunikace, využít ji tedy mohou jak velké řetězce tak menší maloobchodníci.

e, Osobní prodej

Osobní prodej je finančně velmi náročný, z hlediska kontaktu nízkého počtu zákazníků a vysokým nákladům na osobní prodejce. Jeho velkou výhodou je ovšem poskytování okamžité zpětné vazby od zákazníka. Lidé mohou reagovat na návštěvu prodejce negativně, neboť se cítí obtěžováni a otravováni, proto je výběr zákazníků velice důležitým aspektem osobního prodeje. Osobní prodej je interaktivní, jelikož na sebe vzájemně reaguje zákazník a prodejce. Je tedy nezbytná jejich vzájemná komunikace. Výhodou osobního prodeje je možnost důkladného vysvětlení funkcí produktu prodejcem a zodpovězení případných dotazů zákazníka. Výběr správného prodejce je tak zásadní, protože musí zvládat námitky zákazníka. Osobní prodej v retailu nebývá využíván tak hojně jako jiné formy komunikace. [12], [16]

f, Internetová komunikace

Vytvoření webové stránky, umístění banneru, facebooková stránka, katalogy na internetu, to jsou jen některé z příkladů, jak se dá internet v marketingové komunikaci využít. Pomocí internetu může společnost spravovat své databáze, řídit logistiku, propagovat určitá sdělení, informovat a vytvářet tak souhrnný nástroj, který výrazně působí na potenciální či stávající zákazníky. E-obchodování, neboli prodej zboží a služeb na internetu, přináší řadu výhod, jako je například úspora transakčních nákladů, nákladů souvisejících s dojížděním do místa prodeje, zjednodušení procesu administrativy anebo absence důležitosti vlastnictví prodejního místa. Konkrétní podobu může mít internetová komunikace formou vytvoření vlastních webových stránek, kde zákazníci najdou potřebné informace o produktech a o různých akcích pořádaných společností. Dalšími možnostmi přilákání zákazníků jsou umístění banneru na webové stránky, které lidé často navštěvují, zasílání e-mailu vybraným zákazníkům, vytvoření e-mailu neboli virtuálního nákupního centra. Populární je také vytvoření facebookové stránky, kterou má dnes již každá větší firma. Celková nabídka produktů, vyřízení objednávky, jednoduchost a rychlost transakce jsou dalšími výhodami internetové komunikace, která se každým dnem rozvíjí. Mezi hlavní nevýhody internetové komunikace patří riziko neobdržení platby, která obvykle nastává až po dodání zboží zákazníkovi, anebo určitá ztráta zákazníkovi anonymity, jelikož každý uživatel může být formou cookies monitorován při návštěvě webových stránek. Online marketing využívá každý větší retailingový řetězec, ale také velká část menších maloobchodníků, a to především díky jeho velmi nízké nákladovosti. [1], [4]

2.4.3 Public relations

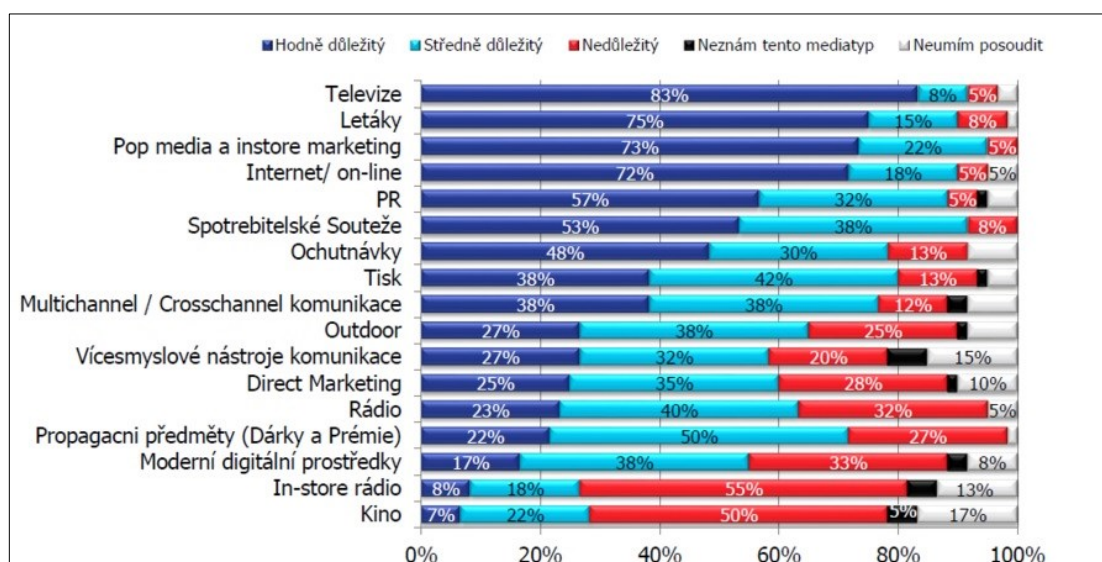
Public relations (dále jen „PR“) představuje formu komunikace se zákazníky, akcionáři, státními institucemi a dalšími skupinami v rámci veřejnosti. Je to také budování image firmy, kladných vztahů, tvorba loajality a snaha o informovanost veřejnosti. Prostřednictvím PR se snaží firma vzbuzovat důvěryhodnost a vytvářet v lidech kladný přístup k ní. Mezi hlavní nástroje PR patří tiskové konference, výroční zprávy, proslovy, webové stránky, sponzoring významných událostí, tiskové zprávy, ale také různé formy posilování firemní identity, jako jsou například vizitky či uniformy. Mít kladný vztah s veřejností je cílem každého menšího maloobchodníka i velkých řetězců. Prostředky menších retailerů jsou samozřejmě omezené a jelikož působí regionálně, nebudou vydávat velké tiskové zprávy. Mohou ale příjemně působit na zákazníka například formou jednotných uniforem svých zaměstnanců nebo jednoduchou webovou stránkou s uvedenou otevírací dobou a kontaktem v případě potřeby. [16], [17]

2.4.4 Podpora prodeje

Tato forma marketingové komunikace je nedílnou součástí právě v retailu. Jedná se o pobídky, které mají za úkol vyvolat v zákazníkovi zájem, aby následně zakoupil daný produkt. Konkrétní podobou podpory prodeje mohou být poté kupony, soutěže, balení 2 + 1, slevy a další. Podporou prodeje se snaží retaileři o poskytnutí přidané hodnoty zákazníkovi. Efekt bývá dočasný, zvýšení provedených nákupů však při vhodném zařazení výrazné. Dle výzkumu se až 70 % zákazníků se pro koupi produktu rozhoduje až v místě prodeje¹, na základě nějakého impulzu. Velice významnou součástí podpory prodeje je in-store komunikace, které je věnována následující kapitola. [1], [16]

2.5 In-store komunikace

In-store komunikaci je možno chápat jako část marketingu, která má dnes stále větší a význam. Spotřebitelé jsou zahlceni veškerými formami reklam v televizi, v tiskovinách nebo billboardy na každých pár metrech silnice. Retaileři vynakládají čím dál tím více prostředků právě na nenásilnou formu komunikace v místě prodeje jednak z důvodu výše zmíněného zahlcení spotřebitele reklamou, ale také díky průzkumům, ukazujícím velice významnou část prodejních aktů, uskutečňujících se na základě impulzů v místě prodeje. Dle průzkumu asociace POPAI CE je za televizí a letáky in-store komunikace třetím nejdůležitějším komunikačním kanálem, dokonce před internetem, jak lze vidět na Obr. 2.3. [1], [2]



Obr. 2.3: Důležitost komunikačních kanálů
Zdroj: [42]

2.5.1 Ochutnávky a demonstrace

Důležitou součástí in-store komunikace jsou ochutnávky a demonstrace produktu. Často se tyto dvě formy využívají při zavádění nového produktu nebo při nové příchuti či vůni již zavedeného produktu. Zákazník při koupi neznámého produktu vnímá určité riziko, jelikož s produktem nemá předchozí zkušenost. Ochutnávka či demonstrace je tak vhodným způsobem k překonání tohoto rizika. Zatímco ochutnávky se využívají u potravinového a nápojového sortimentu, demonstrace probíhají spíše u drogistických výrobků. [1], [2]

2.5.2 POP prostředky

POP jsou reklamní prostředky umístěné v místě prodeje, mající za úkol upoutat pozornost zákazníka. Při výběru konkrétního POP jsou důležitými faktory materiál, barva, velikost, formát a cena produktu.

Při výběru materiálu je důležité, jak dlouho má být formát vystaven. Pokud se jedná jen o krátkou promo akci, častým materiálem bývají papírové materiály či lehké plasty. Při střední délce vystavení POP prostředků se používají již bytelnější plasty nebo kovové materiály, především kvůli jejich větší odolnosti. Pokud má být POP prostředek vystaven dlouhodobě, investice do materiálu musí být přirozeně vyšší a v těchto případech se používá zejména sklo, elektronika, dřevo a kovy. S použitým materiálem souvisí také cena POP prostředků, která je v případě využití elektroniky samozřejmě vyšší než pouze při využití papíru. [1], [2]

Barva by měla zákazníka upoutat nikoli však odradit. POP prostředky jsou často barevně sladěny s prodejnou, nebo využívají barevných kombinací typických pro značku. Pokud je prostředek použit pro více značek, které spadají pod jednu společnost, může být barevná kombinace prostředku stejná jako firemní barva. Další možností je výběr barvy značky, která je na prostředku zastoupena nejvíce (viz. Obr. 2.4).



Obr. 2.4: Stojan společnosti P&G

2.5.3 Formáty POP prostředků

Existuje nespočet formátů POP prostředků, které jsou neustále inovovány a zdokonalovány, aby zaujali zákaznickou pozornost. Formáty lze rozdělit na podlahové, regálové, nástěnné, digitální, k pokladnám a pultům a ostatní. Podlahové formáty POP prostředků zahrnují vitríny, stojany, shop-in-shop modely, stánky, podlahové ostrovy nebo podlahové poutače. Mezi regálové prostředky patří wobblery, shelf stopper, cenové lišty a další. Nástěnné prostředky jsou například plakáty, vlajky či poster rámy. Digitálními POP prostředky se rozumí světelné poutače nebo reklamy, obsahující elektronické materiály. Mezi prostředky k pokladnám a pultům patří děliče nákupů, stojánky nebo mincovníky. Do kategorie ostatní spadají turnikety, vozíky a košíky, výlohy a další.

Konkrétní design a provedení POP prostředku závisí na velikosti prodejny, finančních možnostech, uspořádání a samotném designu prodejny. POP prostředek by měl zákazníka zaujmout a upoutat jeho pozornost, musí být však také správně zakomponován do prostoru tak, aby nenarušil chod prodejního místa. [2], [11], [42], [47]

2.6 Private labels

Privátní značky neboli private labels (dále jen PL) jsou označením pro vlastní značku retailingového řetězce. Tyto značky pro maloobchodní řetězce mohou vyrábět buďto velké výrobní firmy, které přijmou spolupráci a část své produkce označí značkou řetězce. Může se jednat také o středně velké i menší firmy, které svou výrobu přímo specializují na určitý sortiment, který je produkován pod jménem různých řetězců, anebo má retailingový řetězec svůj vlastní výrobní závod. Dle výzkumu agentury Nielsen je podíl PL z prodeje potravin a drogistického zboží v ČR na stabilní úrovni mezi 18 a 19%. Jedná se o výrazně nižší podíl oproti Evropskému průměru, který činí 30 %. Rekordmanem je v této kategorii Švýcarsko, kde dosahuje podíl PL 46%. Přestože jsou takto označené produkty prodávány pod maloobchodní značkou, nemusí mít s názvem řetězce nic společného. Podle agentury Nielsen mohou být příčinou pro nižší podíl nízké náklady na promoční aktivity PL a naopak vysoké náklady na promoční aktivity dražšího značkového zboží, silná koncentrace maloobchodních řetězců v ČR nebo nižší atraktivita diskontů oproti západní Evropě. I přes nižší zájem obyvatel ČR je podíl PL na prodeji výrazný, jelikož přináší značné výhody pro všechny tři strany – výrobce, prodejce i zákazníka. [1], [16], [43]

2.6.1 Vztah výrobců

Retailingový řetězec se s výrobní firmou může dělit o celkové náklady, pokud je podíl produkce pro tento řetězec výrazný. Výrobce má v určitém rozsahu jistotu odběru a tedy i využití výrobní

kapacity. Navíc může dodávat pro větší počet maloobchodních řetězců, pouze musí změnit název a logo obchodní značky.

Na druhé straně je zde ovšem negativní stránka vztahu výrobce a privátní značky. Pokud je výrobce na řetězci příliš závislý, řetězec může této závislosti začít zneužívat a diktovat si nepřiměřené podmínky. Může také zaniknout značka výrobce. Pokud navíc výrobce dodává na trh stejný druh produktu pod svou značkou, jaký dodává pro retailingový řetězec, omezuje tak prodej vlastních výrobků.

2.6.2 Vztah retailerů

I přes změnu výrobce si může retailer ponechat stejnou značku a zákazník nic nepozná. Retaileri si také volí cenovou politiku v závislosti na segmentaci produktů prodáváných pod privátní značkou. Existuje zde také možnost příbuzného nákupu, kdy někteří zákazníci vyhledávají zboží pouze pod značkou maloobchodníka. Zavedení PL do prodejny také přispívá k rozšíření dosavadní nabídky zboží.

Stejně tak jako u vztahu výrobce k PL, i zde existují nevýhody tohoto vztahu. Veškeré náklady spojené s propagací těchto produktů přecházejí na maloobchodníka. Pokud je navíc zvolená špatná segmentace, a tedy zaměření produktů prodáváných pod privátní značkou, může dojít k poškození image retailera. Pokud zákazník zvolí PL, nutně tak učiní na úkor jiné značky a dochází tedy k omezení prodeje ostatních značek.

2.6.3 Vztah zákazníka

Zákazník pozitivně vnímá širší nabídku zboží, často nižší cenu než u produktů ostatních značek, anebo akce ostatních značek v závislosti na nižší ceně PL. Pokud navíc zákazníkovi vyhovuje kvalita produktů označených PL, může nakupovat tyto produkty i v ostatních kategoriích a nemusí mezi nimi složitě vybírat.

Nevýhoda pro zákazníka nastává v případě, že se retailer rozhodne vyřadit některé z ostatních značek ze své nabídky kvůli rostoucímu podílu PL na prodeji, a tedy klesajícímu podílu jiné značky. Dochází tak opět k omezení nabídky. Při vyzkoušení produktů pod PL nese zákazník také riziko, zdali pro něj bude kvalita produktu dostatečná. Někteří zákazníci si často spojují nižší cenu s nižší kvalitou. [1], [16], [55], [22]

Pokud se maloobchodník rozhodne o zahrnutí PL do svého sortimentu, musí definovat také cílovou skupinu, na kterou bude značka zaměřena. Dle cílové skupiny se PL dělí na ekonomické, standardní a prémiové.

2.6.4 Ekonomické private labels

Již z názvu je patrné, že produkty pod ekonomickými PL budou mít nižší cenovou relaci než konkurence. Toto snížení se pohybuje řadové mezi 20 až 30 % oproti lídrům. Může zde docházet k pochybnostem na straně zákazníka o kvalitě produktů kvůli jeho nízké ceně. Maloobchodník se ale i přes nižší cenu snaží poskytnout zákazníkovi určitou kvalitu. Ekonomické PL se vyznačují také jednodušším obalem. Příkladem takových značek můžou být značky jako Clever řetězce Billa, Basic řetězce Albert nebo K-Classic řetězce Kaufland. Z výše uvedeného je patrné, že privátní značka nemusí vždy nést jméno retailingového řetězce. Rozhodnutí, zda produkty PL ponesou název spojen s maloobchodníkem, závisí na celkovém zaměření retailera. Pokud se bude jednat o diskontní prodejnu, zákazníci budou při označení produktu názvem spojeným s diskontem očekávat nižší cenu, tím pádem budou mít nižší nároky na kvalitu. Pokud retailer název produktu s názvem své firmy nepojí, je v tomto případě při prodeji ekonomických PL vhodné označit je názvem typickým pro dostatečnou hodnotu i za nižší cenu, jako je např. Tesco Value řetězce Tesco, aby zákazníci měli pojem o zaměření značky. [1], [30], [55]

2.6.5 Standardní private labels

Produkty prodávané pod standardní privátní značkou disponují vyšší kvalitou i vyšší cenou, která je ale pořád nižší než cena lídra kategorie. Cenová relace se pohybuje okolo 10 až 20 procent níže než u lídra. Pokud je tedy zákazník nedůvěřivý vůči výrazně nízkým cenám ekonomických PL, může přejít ke standardním. Zdůrazňovaná je zde standardní kvalita za nízkou cenu. Příkladem takovéto značky je značka Tesco Standard, která je na trhu přes 14 let a nabízí více než 1700 produktů této značky. [1], [51], [55]

2.6.6 Prémiové private labels

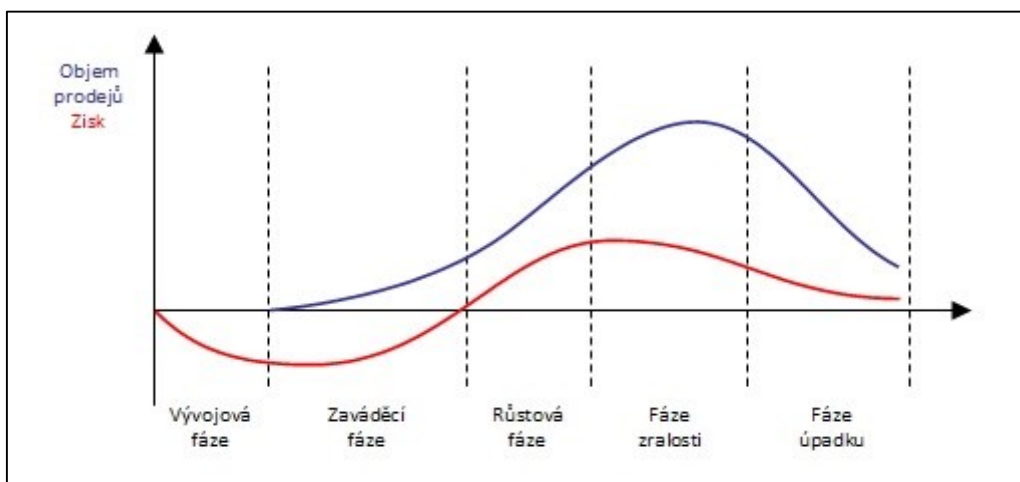
Tento druh PL je zaměřen na spotřebitele, kteří vyhledávají tu nejvyšší kvalitu. Cenová relace bývá někdy i vyšší, než je tomu u cenového lídra, není to ale podmínkou. Zdůrazňována je kvalita, za kterou je spotřebitel ochoten zaplatit. V případě využití prémiové privátní značky je při plnosortimentním charakteru retailera vhodné značku nespojovat s jeho názvem. Zákazník by si totiž mohl vybavit i nabídku levných značek maloobchodníka a nemusel by důvěřovat vysoké kvalitě

produktů privátní značky, která by byla spojená s názvem maloobchodníka. V ČR jsou takovými značkami Alnatura řetězce DM nebo Exquisit řetězce Kaufland.

Spotřebitelé mohou vnímat produkty PL různě, faktem ale zůstává rostoucí podíl PL na prodeji ve světě i přes stagnaci v České republice. Při překonání bariér nedůvěřivosti zákazníků a posílení promočních aktivit lze tento růst předpokládat postupem času i u nás. [1], [55]

2.7 Životní cyklus produktu na trhu

Každý z produktů za svůj “život” projde čtyřmi, respektive pěti fázemi, při zahrnutí vývoje produktu do životního cyklu. Těmi základními jsou tedy uvedení na trh, růst, zralost a fáze úpadku, což je znázorněno na Obr. 2.7. Pro každou fázi je charakteristický různý počet prodaných výrobků, zisk či dokonce ztráta a také forma marketingová strategie. Délka jednotlivých fází se bude lišit u produktů dlouhodobé spotřeby v porovnání s rychloobrátkovým zbožím. Důležité je ale také rozdělení z hlediska věcného odlišení produktu. Například oblečení podléhá modním trendům, kdežto na prodej televizorů nebude mít móda takový vliv. Módní zboží je specifická kategorie, u které je fáze úpadku daleko rychlejší než u ostatních kategorií zboží.



Obr. 2.5: Životní cyklus produktu
Zdroj: [42]

2.7.1 Vývojová fáze

První z fází životního cyklu produktu je fáze vývoje. Ve vývoji je produkt ztrátový, jelikož se ještě neprodává a jsou nutné investice na jeho zdokonalování pro budoucí vstup na trh. Vývoj může trvat i několik let a je po finanční stránce velice náročný. Vysoké investice navíc nemusí v budoucnu

znamenat jistý zisk z prodeje. Postup při vývoji lze rozčlenit na několik dílčích částí, které jsou pro úspěch produktu zásadní.

Nejprve dochází k tvorbě a následné prezentaci prvotních námětů pro nový produkt. Prostor k vyjádření svých představ by měl být dán zaměstnancům na různých pracovních pozicích, kvůli získání širšího úhlu pohledu. Náměty však nemusí pocházet pouze od zaměstnanců. Samotní zákazníci často pocítují nedostatky produktů a je tedy potřeba nechat je vyjádřit se, například prostřednictvím knih návrhů a stížností, zřízením informačního centra, uvedením kontaktu na webových stránkách atd. Inspiraci pro nové produkty může firma hledat také na trhu, tedy u konkurence. [10], [13], [42]

Po prezentaci prvotních námětů následuje jejich třídění. Třídění probíhá často na základě zapisování prvotních námětů do předepsaných formulářů se stanovenými kritérii a následným hodnocením těchto kritérií. Hodnotí se proveditelnost jednotlivých námětů na základě nutně vynaložených nákladů, časové náročnosti, cílové skupiny, propagace a dalších kritérií.

Třetím v pořadí činností souvisejících s vývojem je tvorba a testování koncepce. Vybrané náměty jsou převedeny do podoby konceptů, které jsou představeny skupině spotřebitelů, aby se zjistilo, jak na potenciálně nové produkty na trhu budou reagovat.

Po výběru konceptu se přechází k tvorbě marketingové strategie, která zahrnuje charakteristiku cílového trhu, plánovaný positioning produktu a cíle v tržbách, podílu na trhu a zisku.

Po vypracování marketingové strategie se přechází k ekonomické analýze, tedy zjišťování odhadu tržeb, zisku a nákladů nutných k dokončení vývoje a zavedení výrobku na trh.

Předposlední fází vývoje je vývoj finální verze produktu a jeho testování. Od konceptu se přechází k finální podobě produktu se všemi jeho charakteristikami, které by měly být identické s produktem, který bude zaveden na trh. Stejně jako u konceptu je poté finální produkt představen skupině spotřebitelů, kteří na něj reagují.

Po splnění předchozích částí postupu při vývoji se přechází k takzvané komercializaci, neboli uvedení produktu na trh. Komercializace se prolíná s druhou fází životního cyklu a zavedením produktu. Jedná se o velmi nákladnou část, kdy je potřeba přistoupit k zajištění dodavatelů, lidských zdrojů, kapitálu, prostředků pro propagaci a dalších nezbytně nutných aktivit. [6], [13], [14]

2.7.2 Fáze zavedení

Pro tuto fázi je typický pomalý růst tržeb. I přes předchozí testování koncepce a následného prototypu existuje při zavedení vždy riziko, týkající se skutečné budoucí poptávky, technologických okolností, výrobního procesu nebo reakce konkurence. Toto riziko do jisté míry ovlivňuje rozhodnutí firmy ohledně strategie při zavádění nového produktu. V americké studii, zaměřené na nejistotu při zavádění nového produktu, je uvedeno, že význam rizika je limitován fixními náklady a náklady vložené do předchozího výzkumu musí firma považovat za utopené a nezohledňovat je při dalším přijímání rozhodnutí. V případě neúspěchu nového produktu vznikají firmě tedy náklady pouze ve výši nákladů fixních, pokud zastaví výrobu. Jelikož je Gillette Flexball holicím strojkem s novou technologií, nejedná se tedy o zcela nový produkt na trhu, ale o změnu technologie. Proto spotřebitelé při jeho prvotním nákupu vnímají riziko, zda bude správně fungovat a tak tržby při zaváděcí fázi rostou pomaleji než u ostatních fází. Management se ve spolupráci s marketingovým oddělením musí rozhodnout, jakou strategii zavádění zvolí. [6], [13], [14], [27]

a, Strategie rychlého sbírání

První ze strategií je strategie rychlého sbírání, kterou využila i značka Gillette společnosti P&G při zavádění Gillette Flexball. Pro tento typ strategie je typická vysoká cena produktu a také vysoké náklady na propagaci. Holicí strojky Gillette se pohybují ve vyšší cenové relaci, a jelikož se jedná u novinky Gillette Flexball o zavedení nové technologie strojku nejvyšší kategorie, vysoká cena by měla být u strojku pro zamezení poškození image značky ponechána. Reklamní spoty v televizi a na serveru youtube.com na tento typ holicího strojku byly viděny ve vysoké frekvenci a náklady na propagaci tak také nebyly nízké.

b, Strategie pomalého sbírání

Při aplikaci strategie pomalého sbírání je produktu ponechána jeho vysoká cena, náklady na propagaci však nedosahují ani zdaleka výše jako u strategie rychlého sbírání. Tento typ strategie často uplatňují luxusní značky, které nechtějí spotřebitele zahltit propagací.

c, Strategie rychlé penetrace

Pokud firma využívá při zavádění strategii rychlé penetrace, volí nízkou cenu produktu a vysoké náklady na propagaci. Cílem pak je oslovit co nejširší část trhu a přimět zákazníky ke koupi produktu. Typické bývají zaváděcí ceny, které po ukončení fáze zavádění buďto zůstanou stejné, nebo dojde k mírnému navýšení. Příkladem může být značka Strongbow, kdy byla při zavádění ciderů v ČR

prodávána 0,5 l plechovka ve vybraných maloobchodech běžně za 14,90 Kč. Po ukončení zaváděcí fáze stoupla cena na 18,90 Kč.

d, Strategie pomalé penetrace

Posledním typem strategie je strategie pomalé penetrace, tedy nízké ceny a nízkých nákladů na propagaci. Využívána je při prodeji běžného typu zboží, kde jsou zákazníci citliví na cenu, typ produktu znají a nepotřebují jej vidět v reklamě. Často se jedná o potraviny. [13], [42]

2.7.3 Fáze růstu

Pokud zákazníci produkt přijmou, následuje fáze růstu. Společnost je zisková, zvyšuje se obrát a produkt si přivlastňuje více a více zákazníků. V této fázi již nejsou tak vysoké náklady, které souvisely s proniknutím nového produktu na trh. Konkurence rychle reaguje na pozitivní přijetí výrobku a snaží se přizpůsobovat a vytvářet kopie či alternativy. Marketingovým cílem ve fázi růstu je budování povědomí o produktu mezi zákazníky. [13], [42]

2.7.4 Fáze zralosti

Tato fáze bývá často nejdelší. Produkt si zákazníci oblíbili, jsou s ním spokojeni a vidí určitou výhodu při jeho koupi oproti produktům konkurence. Produkt si vybudoval širokou základnu zákazníků, kteří si jej opakovaně kupují. Na trh nevstupují noví konkurenti, jelikož konkurence v rámci produktu je již široká a stabilní. Tržby rostou pomaleji a dosahují maxima, zisk začíná klesat. Konkurence začíná inovovat a snižovat ceny či nabízet slevy, což vede k odchodu méně silných konkurentů, kteří takto nejsou schopni reagovat. Produkt již není pro zákazníky natolik atraktivní a ti často dávají přednost substitutu či nové variantě produktu, kterou má konkurence. V takovémto případě začíná fáze úpadku. [6], [13], [14]

2.7.5 Fáze úpadku

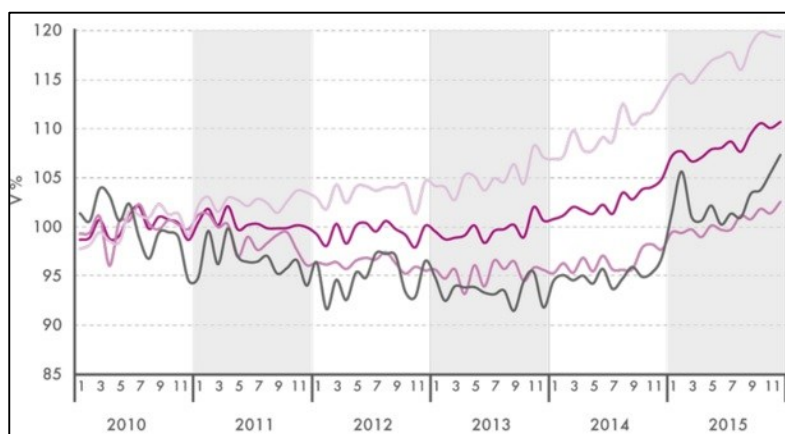
Klesá objem tržeb, klesá zisk a při příliš dlouhém udržování výrobku na trhu může docházet i ke ztrátám, proto je dobré jej včas vyřadit z prodeje. Firma začíná s výprodeji, akcemi 2 + 1 zdarma a podobně. Výrobek už si kupují jen ti nejvěrnější zákazníci, vyhledávači slev a opozdilci.

Je důležité zmínit, že každý výrobek je specifický. Model lze uplatnit na jakýkoliv výrobek, křivka zisku a objemů tržeb se ale bude lišit, stejně tak jako délka jednotlivých fází. Křivka bude odlišná u novinky na trhu, jakou byl USB disk nebo walkman a úplně jinou křivku bude mít například nová příchut' žvýkačky. [13], [14], [42]

2.8 Maloobchod v České republice

Maloobchodní tržby v České republice zaznamenávají od druhé poloviny roku 2013 vysoký růst. V roce 2015 došlo meziročně o výrazné celkové navýšení tržeb o 5,9 %. Toto zvýšení bylo zaznamenáno výrazněji v kategorii nepotravinářského zboží, konkrétně o 6,8 %. Rapidní nárůst byl zjištěn v prodeji přes internet. Navýšení dosáhlo hodnoty 19,7 % oproti roku 2014. Potraviny zaznamenaly mírnější nárůst tržeb 3,9 %.

Tržby nespecializovaných prodejen se zvýšily meziročně o 4 % při použití stálých cen. Po očištění dosáhl nárůst 3 %. Tržby z potravin v nespecializovaných prodejnách zaznamenaly navýšení meziročně o 4 %, nepotravinářské zboží pak o 3,6 %. V Obr. 2.6 lze vidět srovnání tržeb od roku 2010 do roku 2015 dle jednotlivých kategorií.



Obr. 2.6: Tržby v maloobchodě od roku 2010

Zdroj: [31]

Tržby v maloobchodě se u nás drží již od roku 2011 nad průměrem Evropské unie, který dosáhl v roce 2015 v EU28 3,1 % a v České republice 5,9 %.

Co se týče zisku největších maloobchodních řetězců, na prvním místě se poprvé za sledované období 2013/2014 umístil diskontní řetězec Lidl se ziskem 1,7 miliardy Kč a tržbami přesahujícími 29 miliard Kč. Těsně na druhém místě skončil řetězec Kaufland se ziskem 1,6 miliardy korun. Zajímavé je, že tržby Kauflandu v tomto období byly daleko vyšší než u Lidlu a to 44 miliard Kč. Obě tyto společnosti navíc patří do skupiny Schwartz, které se v podnikání tedy výrazně dařilo. Daleko se výše zmíněnými řetězci skončil na třetím místě Albert, patřící společnosti Ahold. S tržbami 41 miliard sice předčil i první Lidl, ziskem 560 miliónů je však daleko za ním. Čtvrtý v pořadí dle zisku byl diskontní řetězec Penny Market, s tržbami 30,4 miliard Kč a ziskem 294 miliónů Kč. Následují prodejny COOP a Globusu. Pro zajímavost, Tesco se v roce 2013 v České republice potýkalo dokonce se ztrátou ve výši 1 miliardy Kč. [28], [31],[35], [44]

3 Charakteristika trhu s drogistickým zbožím

Trh s drogistickým zbožím prošel v posledních letech vývojem, jako málokterý druh zboží. Producenti zdokonalují neustále své výrobky ve směrech ochrany životního prostředí, péči o tělo nebo prevenci a užívají nových technologií například při odstraňování nečistot či zápachu. Těmito producenty jsou zejména čtyři světově známé firmy, které mezi sebou soutěží o tržní podíl a zájem zákazníků. Jedná se o Procter & Gamble, Henkel AG & Company, Unilever a Reckitt Benckiser. Maloobchodní řetězce, které drogistické zboží prodávají, z trhu vytlačují menší firmy, upevňují si pozici a posilují svou značku. Zákazníci vyžadují stále kvalitnější produkty a rostou nároky na jejich uspokojení. Na trhu drogistického zboží dochází k vysokým obrátům i kvůli zařazení do kategorie FMCG (Fast Moving Consumer Goods) neboli rychloobrátkového zboží.

3.1 Rychloobrátkové zboží

Pro tento druh zboží je typická rychlá a častá spotřeba. V případě drogistických produktů se jedná nejčastěji o týdny či měsíce. Spotřebitelé tak nakupují drogistické zboží opakovaně několikrát v roce. Položky patřící do FMCG mají omezenou dobu spotřeby. Přestože to může být v tomto případě pro některé překvapení, i šampón nebo prostředek na mytí podlahy mají svou trvanlivost. Další typickou vlastností je relativně nízká cena oproti jiným druhům zboží. Všechny výše zmíněné vlastnosti mají za důsledek vysoký obrat v této kategorii. [13], [52]

V souvislosti s vysokým obrátem FMCG je velice důležitá role marketingového oddělení. Při jeho nízké efektivitě by mohl přijít producent k velmi vysoké ztrátě. Nejdůležitějším krokem tohoto oddělení je výběr marketingové strategie, kterých mají velké společnosti celou řadu.

Producenti drogistického zboží nevyrábějí jen jednu značku a jeden druh výrobku, proto mohou využít **strategii více značek**. Hlavním motivem je získat co největší tržní podíl zaměřením na co nejvíce segmentů, což je efektivnější provádět s více značkami než pouze s jednou. Další výhodou této strategie je získání více místa na regálech v prodejně, například zařazením do různých regálů dle cílové skupiny.

Jinou strategií může být takzvaný **product flanking**. Jedná se o zařazení co nejvíce kombinací a variant produktů jedné značky s různými cenovými kategoriemi. Účelem je opět zacílit na co největší počet segmentů a získat tak vysoký tržní podíl. Produkty se objevují s různou velikostí, kvalitou atd. [13], [21], [39]

Pokud firma uplatňuje **rozšiřování značky**, snaží se o zužitkování svého známého jména, vybudovaného v minulosti. Zavádí tak na trh nové značky a doufá v jejich úspěch, kvůli úspěchu jiných značek v předchozích obdobích.

Další ze strategií je **budování produktových řad**. Společnost v tomto případě při vysoké oblíbenosti značky u zákazníků nezavádí nové značky, pouze buduje nové produktové řady pod značkou stejnou, protože si na ni zákazník již zvykl.

Vývoj nových produktů uplatňuje téměř každý z větších producentů, kteří mají svá vlastní vývojová centra. Každý produkt má omezený životní cyklus. Strategii nových produktů tak využívají firmy např. při zaměření na rostoucí segment, kvůli tlaku maloobchodních řetězců, kteří chtějí inovací přilákat zákazníky, nebo jen aby nezaostávali za konkurencí. Vývoj probíhá ve spolupráci se zákazníky, odběrateli a dalšími institucemi, které ovlivňují chod firmy.

Při **dlouhodobém výhledu** může společnost obětovat v krátkém období část svého zisku, aby nebyl narušen dlouhodobý plán. Může se jednat například o přípravy pro vstup na nový zahraniční trh. Společnost by na něj mohla vstoupit okamžitě a získat část tržního podílu. Jejím dlouhodobým cílem ale je, aby byla na tomto trhu lídrem. Proto obětuje pět let dalším přípravám, v kterých by již mohla na trhu působit, aby následně na trhu získala daleko větší tržní podíl. [29], [52]

Podmínky na trhu se mění, konkurenti představují nové produkty a mění se počet a typ spotřebitelů, který produkt nakupují. V této situaci může producent uvažovat o **prodloužení životního cyklu** produktu. Při klesajících tržbách a fázi úpadku firmy některé ze svých produktů vyřadí a soustředí se na ty, které mají větší potenciál nebo na vývoj produktů nových. Pokud ale firma uvažuje o prodloužení životního cyklu produktu, může představit nový typ či variantu, pokud je na trhu produkt již dlouhou dobu a měl dříve velký úspěch. Snaží se jej “oživit”.

Jednoduchou a účelnou strategií je využití **široké distribuční sítě**. Společnost uplatňuje intenzivní distribuční strategii a snaží se produkt dostat do co nejvíce prodejen a mít zisk díky vysokému obratu.

Poslední z uvedených strategií je **vysoká intenzita komunikačních aktivit**. Jelikož se jedná o producenta FMCG, komunikace je velmi důležitá. Firma využívá široké spektrum komunikačních kanálů a snaží se spotřebitele přimět ke koupi produktu, k jeho vyzkoušení, ke zviditelnění své značky, nebo jen informuje, že se na trhu nachází nově dostupný produkt. [13], [21], [29]

3.2 Největší producenti na trhu

Jak již bylo zmíněno výše, na trhu drogistického zboží existují čtyři producenti, které svou velikostí dominují. Kromě společnosti Procter&Gamble, pod kterou patří také značka Gillete, se jedná o Unilever, Reckitt Benckiser a Henkel AG & Company.

3.2.1 Unilever

Společnost Unilever vznikla v třicátých letech 20. století spojením nizozemské firmy Margarine Unie a britské firmy Level Brothers, jejichž zaměřením byly převážně produkty na bázi oleje a tuku. Původním účelem spojení mělo být zamezení výroby podobných produktů ostatními firmami. Představitelé firem se ale roku 1929 dohodli na vytvoření jedné společnosti Unilever. Unilever překonal Světovou hospodářskou krizi i druhou světovou válku a začal expandovat do okolních států. Prvotní portfolio zboží zahrnovalo široké spektrum značek, nejprve s hlavním zaměřením na potraviny. Postupem času se počet značek redukoval a společnost se soustředila na ty nejdůležitější.

Dnešní podoba společnosti při svých aktivitách výrazně zohledňuje životní prostředí a společenskou odpovědnost. Cíle jsou proto určovány pravidlem, že úspěch vyžaduje nejvyšší standardy chování ke každému, koho Unilever ovlivňuje, ať už se jedná o zákazníky, dodavatele či životní prostředí. Mise společnosti je vnášení Vitality do života. Touto misí se Unilever snaží, aby se lidé využívající jejich produkty cítili lépe, lépe vypadali a získávali více ze života.

Mezi značky Unilever patří Algida, Axe, Cif, Rexona, Míša, Signal nebo Dove. Celkově patří pod Unilever 400 značek v kategoriích domácnost, potraviny a osobní péče. Pro společnost pracuje 174 000 lidí z celého světa. Díky své velikosti a působení ve 190 zemích světa dosáhl Unilever v roce 2015 tržeb v přepočtu 1,3 bilionu korun a zisku zhruba 150 miliard korun. V České republice Unilever zřídil pobočku roku 1991 a v současnosti zde má 350 zaměstnanců. [32], [33], [53]

3.2.2 Henkel AG & Company

Henkel byl založen v roce 1876 Fritzem Henkelem původně pouze s produkcí jediného výrobku, a to univerzálního pracího prášku. Původně německá společnost se postupem času rozrůstala, stejně tak jako portfolio jejich produktů. Tradice společnosti spočívala v historickém shromažďování složení produktů v závodních knihovnách. Po expanzi v Evropě Henkel zakoupil některé z amerických společností zabývajících se produkcí chemických a drogistických výrobků. V roce 2005 získala společnost většinový podíl v čínské firmě Huawei Electronics Co. Ltd., která se v té době zabývala těsněním pro polovodiče.

Dnešní tvář Henkelu je oproti Unileveru zaměřena o trochu více na průmyslové využití jeho produktů. Přesto značky jako je Persil, Silan nebo Bref zná téměř každý.

Vizí společnosti je být globálním lídrem v oblasti značek a technologií. Hodnoty Henkelu pak vnímají zákazníka, jako středobod všeho co dělají. Dále jsou zaměstnanci respektováni pro náročné

úkoly, které musí vykonat. Henkel prosazuje vynikající finanční udržitelnou výkonnost a chce být lídrem v oblasti udržitelnosti. Poslední z hodnot je budování budoucnosti na základech rodinného podniku kvůli historii a tradici.

Strategie Henkelu souvisí s čtyřmi prioritami - překonat, globalizovat, zjednodušovat a inspirovat. Společnost se snaží o využití potenciálu jejich produktů k překonání konkurence a získání co největšího tržního podílu. Dále prostřednictvím diferencované regionální strategie o maximální zaměření na možnosti růstu. Pomocí standardizace a digitalizace o optimalizaci provozních procesů a pomocí inspirace o diverzitu, rozvoj talentů a vůdčích osobností.

Společnost Henkel má v současné době zhruba 47 000 zaměstnanců, z nichž je 51 % z Evropy. Tržby dosáhly v roce 2015 v přepočtu hodnoty 500 miliard korun a zisk v přepočtu 78 miliard korun. Nejznámější z řad produktového portfolia Henkelu jsou produkty značek Persil, Perwoll, Silan, Pur či Bref. [33], [37], [38]

3.2.3 Reckitt Benckiser

Tato společnost vznikla spojením Maud Foster Mill, jejímž zakladatelem byl Thomas Reckitt a Benckiser, zakladatele Johanna A. Benckisera. Spojení vzniklo až roku 1999, přestože dvě původní firmy mají kořeny již v 30. a 40. letech 19. století.

Některé z dnes již dobře známých značek a produktů vznikly dávno před založením samotné společnosti Reckitt Benckiser. Např. Air Wick osvěžovač vzduchu přišel na trh v roce 1943. V období druhé světové války roku 1948 vstoupila na trh značka aspirinu Dispirin. Před samotným založením vznikly také značky Calgon, Veet nebo Finish.

V novodobé historii společnosti byl představen produkt Cillit Bang, který byl zaveden během roku do 68 zemí. V roce 2006 došlo k akvizici s firmou Boots Healthcare International, vyrábějící farmaceutické produkty. Od té doby jsou pod RB značky Strepsils, Gaviscon nebo Nurofen.

Vanish, produkt zaměřen na odstraňování skvrn při praní, se po 8 letech zavedení stal roku 2007 světovým lídrem na trhu. O rok později se jiný produkt RB Mucinex stal v USA jedničkou v boji proti kašli.

V roce 2010 došlo k další akvizici, tentokrát se společností SSL International. Toto spojení zahrnuje do portfolia produktů RB značky Scholl a Durex.

RB má dnes 37 000 zaměstnanců. Vizí společností je dělat lepší business, tzv. **better business**. Ten má charakteristiku chovat se zodpovědně a udržitelně v oblastech životního prostředí, financí a společenské zodpovědnosti. Tržby byly za rok 2015 vyčísleny v přepočtu na 350 miliard korun a zisk 125 miliard korun. [33], [50]

3.3 Profil společnosti P&G

Přední producent na trhu drogistického zboží. P&G je však společnost, která není až tak známá svým jménem, nýbrž značkami, které pod ní patří. Stálý a dlouholetý sponzor olympijských her, tvůrce pozitivních pracovních podmínek, mistr globálního marketingu. I tak by se dala charakterizovat společnost, pod kterou patří i značka Gillette.

3.3.1 Historie společnosti

Historie založení sahá až do roku 1837, tedy daleko dříve než u ostatních z “velké čtyřky“. Tento rok William Procter a James Gamble, dva podnikatelé z různých odvětví, založili společnou firmu, která je svými tržbami o 179 let později zřejmě daleko jinde, než si původně sami dokázali představit. Založení samotné společnosti nebylo náhodou, jelikož manželky W. Proctera a J. Gambla byly sestry. Oba podnikatelé se tedy dobře znali, spojit své firmy byl však nápad otce jejich manželek. Společnost začala působit v americkém městě Cincinnati. Počátečním zaměřením P&G byly svíčky a mýdla, kvůli původnímu zaměření firem Proctera a Gambla.

V devadesátých letech 19. století bylo na trh zavedeno již více než třicet druhů svíček a mýdel. P&G jako jeden z prvních propagoval své produkty s podporou barevných tištěných reklam. Společnost se významně rozrostla a její produkty nebyly vyráběny jen v Cincinnati, ale výrobní závody vznikly také v Kansas City nebo později v Ontariu v Kanadě. Stále větší pozornost byla věnována také výzkumu a inovaci produktů. Vznikaly nové značky a produkty jako například Ivory Flakes, což bylo první mýdlo vločkovité formy. Významným produktem byl také Dreft, první syntetický čisticí prostředek pro domácnosti. Po celou dobu vývoje a výzkumu byly také zohledňovány potřeby spotřebitelů.

Rok 1946 byl pro P&G převratný kvůli zavedené novince Tide, který znamenal obrovský nárůst tržeb a zisku. V té době byl již společnost veřejně obchodovatelnou. Mohla si dovolit investovat více peněz do marketingu, vývoje, distribuce i do logistiky. Začala vstupovat na nové trhy jako například trh zubních past nebo trh papírových ubrousků a v roce 1961 představila značku Pampers, první jednorázové plenky na světě. [48]

Společnost dále expandovala do zahraničí a vstoupila na evropský a japonský trh. V roce 1980 dosahovaly tržby P&G v přepočtu přes 260 miliard korun. V období mezi lety 1980 a 1999 došlo k akvizici s Norwich Eaton Pharmaceuticals a Richardson-Vicks, což znamenalo vstup P&G na trh v péči o zdraví a také otevření výzkumného centra pro péči o zdraví. K dalším akvizicím došlo mezi Noxell, Max Factor, Ellen Betrix a Giorgio of Beverly Hills, což byly firmy zaměřující se na kosmetiku a vůně.

V důsledku neustálého růstu došlo k vytvoření světové rozvojové a výzkumné sítě, jejíž pracoviště byla lokalizována ve Spojených státech, Jižní Americe, Evropě a Japonsku.

V roce 2000 P&G oznámil ztrátu hodnoty akcií v přepočtu ve výši jedné miliardy korun. Nutná byla tedy změna. Nový výkonný ředitel A. G. Lafley představil plán, ve kterém se společnost musí zaměřit na růst klíčových kategorií produktů a značek, ve kterých má partnerství s největšími maloobchodními řetězci. Dalším cílem byly rychle se rozvíjející trhy. Pět let po aplikaci tohoto plánu společnost P&G zvýšila tržby o 40 %, zdvojnásobila zisk a zvýšila hodnotu akcií v přepočtu o 1,6 miliardy korun. V roce 2005 došlo k další velké akvizici a P&G se sloučil s The Gillette Company, což znamenalo další rozšíření portfolia produktů o značky Gillette, Braun, Oral-B nebo Duracell. [48], [49]

3.3.2 Výrobní závod Rakona

V roce 1991 P&G odkoupil v Rakovníku výrobní závod Rakona, který původně sloužil pro výrobu mýdel. Celá továrna musela být rekonstruována, aby odpovídala požadavkům společnosti. V roce 2007 bylo v Rakoně vytvořeno technické centrum, ve kterém probíhá inovace a implementace nových technologií pro výrobní závody ve střední a východní Evropě, Středním Východě a v Africe. Továrna se dělí na tři části. První se zabývá výrobou pracích prášků, druhá čistících detergentů a třetí část se specializuje na kosmetiku. 90 % procent veškerých produktů, které se v Rakoně vyrobí, je určeno pro export. V rámci působení P&G v Rakovníku byl založen dotační program pro podporu rozvoje Rakovnického regionu. Továrna Rakona sama o sobě zaměstnává 630 lidí. [48]

3.3.3 Vybrané značky

Pouze vyjmenovat a stručně popsat všech 300 značek společnosti by zabralo podstatnou část diplomové práce. Proto jsou níže charakterizovány jen některé z těch nejvýznamnějších značek jednotlivých kategorií.

V kategorii péče o dítě je lídrem na trhu značka **Pampers**. Jedná se o první jednorázové plenky na světě. Značka vznikla v roce 1961 a její zakladatel Victor Mills testoval plenky na svých vnoučatech.

Pampers se jako unikátní novinka začala rychle šířit po celém světě. Krátce po zavedení byla nahrazena spona na plenkách páskou, což umožnilo rodičům dětí nahlédnout pod plenku a poté ji znovu páskou zalepit. Výzkumné centrum Pampers představovalo neustále nové a nové inovace svých produktů, jako např. plenky s extra velkou savostí, vatové plenky, plenky pro novorozence a další. Dnes je technologie ještě dál a hodnota značka Pampers dosáhla k březnu roku 2015 v přepočtu zhruba 263 miliard korun. [33], [46], [48]

Braun se řadí do kategorie domácí spotřebiče. Lze jej zařadit i do dalších kategorií, jelikož ale není většina produktů této značky čistě na manuální bázi, řadí se a dominuje hlavně v této kategorii. Pod značkou Braun lze na trhu nalézt elektrické holicí strojky, zastříhovače, kulmy, žehličky na vlasy, kávovary či tyčové mixéry.

Pro kategorii domácnost jsou typické prací prášky, čisticí prostředky nebo osvěžovače vzduchu. Patří zde Ariel, Bonux, Tide, Ambi Pur, Jar nebo Lenor.

V kategorii dámské kosmetiky se objevuje celá řada světově známých značek, jako např. Gillette Venus, Wella, Secret, Always, Pantene, Head&Shoulders nebo Naturella. Při každodenní potřebě volí nespočet žen po celém světě právě výrobky od P&G.

Další kategorií je pánská kosmetika, z které je třeba zmínit určitě OldSpice a Gillette. Zajímavostí OldSpice je, že byl původně v roce 1937 vytvořen pouze pro ženy. Dnes se již pod touto značkou objevuje pánská kosmetika, zejména tuhé deodoranty a sprchové gely. [29], [36], [45], [48]

3.3.4 Gillette

Původní společnost s názvem The Gillette Company byla založena v roce 1895 ve Spojených Státech a zaměřovala se pouze na výrobu žiletek. Slogan „Pro muže to nejlepší.“ přetrval dodnes. Pod The Gillette Company patřila nejen značka Gillette, ale také Braun, Oral-B a Duracell.

K akvizici s P&G došlo až v roce 2005. The Gillette Company byla tímto aktem zrušena. Pro P&G to znamenalo nejen vysoký nárůst tržeb, ale také zaměření výrazněji na mužský segment, neboť do této doby byly produkty vyráběné společností kupovány spíše ženami. [34]

Gillette manuální holicí strojky jsou velice kvalitní a oproti konkurenci se pohybují ve vyšší cenové relaci. Není to ale samotný strojek, v čem spočívá strategie Gillette. Jedná se o náhradní břity. Z počátku byla však strategie původní společnosti jiná. Vysoká cena holicích strojků odradila některé z potenciálních zákazníků, společnost si ale chtěla udržet pozici vysoce prémiového producenta. Změna

nastala až při ohrožení, týkajících se vstupu nových konkurentů na trh. Společnost The Gillette Company tak přehodnotila strategii a v roce 1921 snížil cenu holicích strojků. Ta zůstala sice pořád vysoká, pro mnoho spotřebitelů byla již ale dostupná. The Gillette Company v tomto roce zdvojnásobil prodej holicích strojků, přestože prodej náhradních břitů zůstal téměř stejný. Tato strategie zůstala u Gillette dodnes. [25], [34], [36]

Aktuální portfolio značky tvoří kategorie holicí strojky, náhradní hlavice, pěny a gely na holení, deodoranty a produkty pro péči o pokožku. Jednotlivé kategorie zahrnují nespočet produktů. Variant holicích strojků je dvacet a existuje šest produktových řad holicích strojků. Jedná se o řadu Fusion, MACH3, Blue3, Sensor Excel, Contour a Pohotové holítko Gillette.

Předmět diplomové práce je holicí strojek Gillette Fusion ProGlide s technologií Flexball. Tato technologie spočívá v přizpůsobování se kontuře obličeje a udržování maximálního kontaktu s pokožkou. Novému typu strojku byly vylepšeny oproti klasickému modelu Fusion také břitů, kterých má strojek je pět. Holicí strojky s technologií FlexBall existují ve variantě manuální nebo Power. Typ Power pohání baterie a po stisknutí tlačítka strojek vytváří mikropulzy, které zapříčiňují lepší skluz strojku po pokožce. V prodejnách lze zakoupit černé nebo stříbrné provedení manuálního holicího strojku, stejná barevná provedení také v bateriové variantě nebo balení s čtyřmi hlavicemi za výhodnou cenu. Cena novinky se pohybuje okolo 300 Kč, v závislosti na prodejci. [36]

3.3.5 Marketingová strategie P&G

Procter&Gamble je na své první pozici v tržbách mezi producenty drogistického zboží nejen kvůli kvalitě svých produktů a neustálé inovaci, ale také díky efektivním marketingovým aktivitám. Společnost v zásadě uplatňuje čtyři typy marketingové strategie.

První ze strategií je **strategie více značek**. Jelikož je portfolio značek a produktů P&G opravdu rozsáhlé, příčinu pro uplatnění této strategie není třeba hledat příliš dlouho. Každá značka je zaměřená na určitý typ segmentů. Společnost tuto strategii využívá, aby zasáhla co nejvíce segmentů a co největší tržní podíl. Navíc díky globálnímu působení firmy může být značka a její charakter v jednotlivých regionech pozměněn.

Druhým typem strategie, který P&G uplatňuje, je **diferencovaný marketing**. Firma využívá prostřednictvím diferencovaného marketingu odlišné podoby marketingového mixu u různých výrobců se zaměřením na různé segmenty. Každý typ spotřebitele si tak přijde na své. [48], [49]

Třetí strategií je **zacílení reklamy**. Nejen, že P&G využívá řadu komunikačních kanálů k propagaci svých značek, reklama je i přes stejnou kategorii produktu zacílená na různé segmenty. Například šampón Head&Shoulders je v komunikačních sděleních určen pro mladé lidi, kteří se chtějí zbavit lupů a vypadat “cool“, kdežto šampóny Pantente zajišťují vlasům výživu. Není přitom vyloučeno, že druhý ze zmíněných šampónů nesplňuje obě funkce.

Poslední strategií je **silná vnitřní konkurence**. Jedná se o druh konkurence, kdy mezi sebou vzájemně soupeří jednotlivé varianty produktu. Marketingové aktivity jsou plánovány nejen dle značky ale i dle konkrétní varianty produktu, včetně stanovení nákladů na podporu prodeje. Návratnosti investice se poté porovnává a je zjištěna výsledná efektivita.

P&G je z uvedených čtyř největších producentů na trhu drogistického zboží i přes mírný pokles společnost s největšími tržbami, které činí v přepočtu 1,9 bilionu korun. Zisk společnosti za rok 2015 dosáhl výše 225 miliard korun. Majetek společnosti činí 3,2 bilionu a tržní hodnota P&G dokonce 5,3 bilionu, což znamená 36. místo v pořadí světového žebříčku všech společností. Pro zajímavost, tržní hodnota Unileveru je 3 biliony korun. [33], [48], [49]

4 Metodika výzkumu

Po vypracování teoretické části diplomové práce byly stanoveny dvě metody realizace výzkumu. Prostřednictvím pozorování bude zjišťován stav některých maloobchodních prodejen. Druhou metodou je metoda analytického hierarchického procesu (AHP), jakožto součást vícekritériálních hodnotících metod, pomocí které respondenti určí míru důležitosti vybraných kritérií. Získaná data z obou metod budou uspořádána a poté jejich grafickým zpracováním, zjišťováním souvislostí a interpretací navrhnutá doporučení pro optimalizaci zaváděcího procesu. Metodika výzkumu je rozdělena na přípravnou a realizační fázi.

4.1 Přípravná fáze

Obsahem přípravné fáze je definování výzkumného problému, cíle, použitých metod, typů údajů, výběru respondentů a harmonogramu. Výzkumným problémem je různorodost a neefektivní zavádění Gillette Flexball v maloobchodních prodejnách. Cílem výzkumu je zjistit důležitost stanovených kritérií při procesu zavádění produktu Gillette Flexbal. Mezi dílčí cíle rovněž patří identifikace mezer, nedostatků a chyb při zavedení.

4.1.1 Metoda pozorování

Velikou výhodou pozorování je, že při jeho využití není potřeba přímé interakce respondentů. Jedná se o metodu marketingového výzkumu, která má řadu využití, například při potřebě zjistit, jak se chovají zákazníci, frekvenci jejich výskytu v prodejně či zda je umístěn a vystaven správně produkt při jeho zavádění. V této práci nejsou použita žádná zaznamenávající technická zařízení, jedná se tedy o osobní pozorování. [15]

Pro větší přehlednost, objektivitu a snazší zpracování dat získaných z pozorování je vytvořen záznamový arch, ve kterém je seznam všech kategorií pozorování spolu s 45 použitými kritérii. Každá z pozorovaných prodejen může získat maximální počet 90 bodů.

Pozorovatel musí postupovat dle scénáře. Nejprve hodnotí kategorii exteriér a poté některá z kritérií zahrnutá v kategorii zaměstnanci. Další pořadí při hodnocení kritérií není přesně stanoveno, jelikož záleží na uspořádání maloobchodní prodejny. Hodnocení daného kritéria se pohybuje v hodnotách 0, 1 nebo 2. Hodnota 0 představuje nesplnění či nedostatečné plnění kritéria, 1 je jeho splnění a 2 splnění nad očekávání. Scénář pozorování je k nahlédnutí v příloze č. 1.

4.1.2 Metoda AHP

AHP je součástí vícekritériálních metod rozhodování, mezi které dále patří metody TOPSIS, VIKOR, ELECTRE a další. Tyto vícekritériální metody se dále člení na metody založené na vícekritériální funkci užitku, na kompromisním kritériu či na fuzzy matici. AHP je spolu s metodou analytického síťového procesu ANP jedna ze dvou metod využívající funkci vícekritériálního užitku. AHP má stejně jako ostatní metody vícekritériálního rozhodování ucelený postup, její využití může být však velice různorodé.

Prvním krokem při použití metody je stanovení subjektů, které budou dále rozhodovat, popřípadě hodnotit. Již z tohoto kroku je zřejmé, že AHP je poměrně subjektivní metoda. Z tohoto důvodu je potřeba zvolit větší počet respondentů za účelem zajištění vyšší objektivity. Výhodné je pak zvolit respondenty na různých stupních pracovní hierarchie, pro získání širšího úhlu pohledu. Kvůli nízkému počtu respondentů oproti klasickému dotazování musí respondenti danému problému rozumět popřípadě být alespoň v obraze, lze je tedy považovat za experty. [3], [15]

Následuje definice problému a cíle. Takovýmto problémem může být z dříve provedených výzkumu opravdu ledasco, například nízký výkon zaměstnanců, pomalý proces zdokonalování ropných ložisek nebo nedostatečné podklady pro zvolení správného místa pro nový maloobchod. Cílem je u těchto tří případů poté vybrat co nejefektivnější metodu řízení výkonu zaměstnanců, zvolit správný projekt pro urychlení vývoje ropných ložisek a stanovení nejdůležitější kritérií při výběru místa pro maloobchod. V práci je problémem neefektivní zavedení konkrétního produktu v maloobchodě a cílem zjištění důležitosti zvolených kritérií a subkritérií procesu zavedení. [23], [24], [26]

Poté co je vytyčen problém a cíl, přechází se k dalšímu kroku, kterým je stanovení hlavních kritérií a subkritérií, které mezi sebou budou experti porovnávat. Hlavní kritéria jsou kategoriemi, do nichž patří subkritéria s podobným vztahem k problému. Po nahlédnutí do přílohy č. 2 lze vidět AHP arch, který obsahuje veškerá kritéria a subkritéria, která experti hodnotili. Hodnocení důležitosti jednotlivých kritérií a subkritérií probíhá dle předem zvolené škály, která může mít různé podoby. Například, (M. P. Amiri 2010) ve svém výzkumu využil škálu s devíti stupni, kdy lichým čísly 1, 3, 5 a 7 a 9 přiřadil určitou míru důležitosti a sudá čísla 2, 4, 6 a 8 zůstala označena jako mezistupně, tedy středně pokročilá důležitost, jak lze vidět na Obr. 4.1. Jiní autoři, (E. Albayrak a Y. C. Erensal 2003), použili ve svém výzkumu také škálu s čísly 1 až 9, hodnocení poté však probíhalo pouze s lichými čísly s přiřazenými důležitostmi a sudá čísla byla vyřazena, což lze vidět z Obr. 4.2. [23], [24], [26]

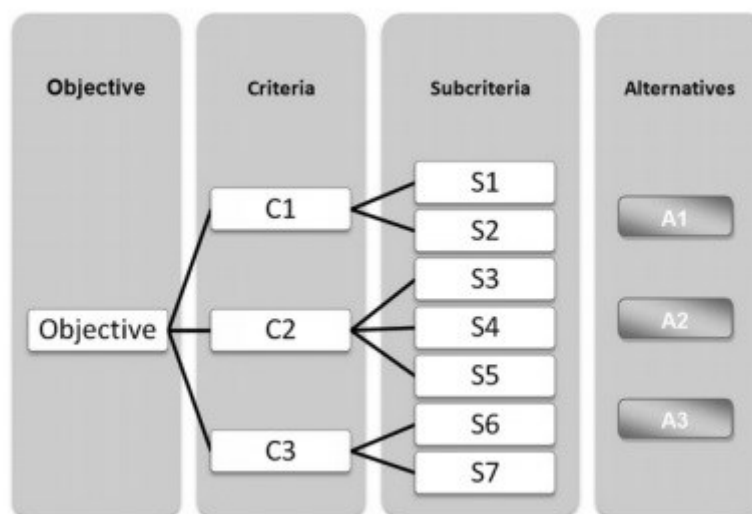
Definition	Intensity of importance	Definition	Intensity of importance
Equally importance	1	Equally important	1
Moderately more important	3	Moderately more important	3
Strongly more important	5	Strongly more important	5
Very strongly more important	7	Very strong more important	7
Extremely more important	9	Extremely more important	9
		Intermediate more important	2, 4, 6, 8

Obr. 4.1 a 4.2: Škály použité v předešlých výzkumech využívajících metodu AHP
Zdroj: [23], [24]

Škály mohou mít také podobu písmen, kdy pořadí dle abecedy představuje míru důležitosti, mohou mít nižší počet stupňů atd. Škála s devíti stupni je však jednou z nejvíce používaných a byla tedy použita i v diplomové práci. [3], [19]

Po určení respondentů, stanovení cíle a zvolení kritérií se přechází k výběru variant. Někdy se k této části výzkumníci ani nedostanou, jelikož je cílem pouze vyhodnocení důležitosti kritérií, stejně jako v diplomové práci. Při tomto kroku opět záleží hlavně na povaze problému a cíle. Pokud je cílem výběr nejlepší lokality pro maloobchod, například ve výzkumu (N. Roig-Tierno 2013), je třeba znát dostupné a relevantní lokality pro správný výběr. Vždy je potřeba, aby počet alternativ byl dostatečný, ne však přehnaný, a aby zároveň finálně zvolená alternativa mohla být opravdu využita. [19], [26]

Jelikož se jedná o hierarchický proces, cíl, kritéria i alternativy jsou dle hierarchie uspořádány. Prvním stupněm je zvolený cíl, který představuje řešení problému. Druhým stupněm jsou hlavní kritéria, která jsou kategoriemi, obsahující subkritéria s podobným vztahem k problému. Subkritéria jsou třetím stupněm dle níže prezentované hierarchie. Čtvrtým stupněm jsou již konkrétní alternativy řešení problému. Pro lepší přehlednost je tato hierarchie zobrazována jako schéma, které lze vidět na Obr. 4.3. [26]



Obr. 4.3: Schéma hierarchie AHP
Zdroj: [26]

Dle této hierarchie se také postupuje při hodnocení vah jednotlivých kritérií či alternativ. Existují tři metody odhadu vah, jimiž jsou metoda pořadí, bodovací metoda a metoda párového srovnání.

a, Metoda pořadí

Při metodě pořadí experti seřazují dle svého uvážení hlavní kritéria podle významnosti a poté mezi sebou seřadí subkritéria v dané oblasti hlavních kritérií. Lze tedy říci, že pro normovanou váhu kritéria K_i s váhou v_i platí následující vztah [5]:

$$w_i = \frac{v_i}{1+2+\dots+n} = \frac{v_i}{\frac{n(n+1)}{2}}, i=1,2,\dots, n. \quad (4.1)$$

b, Bodovací metoda

Další metodou odhadu vah je bodovací metoda. Respondenti přiřazují počet bodů z maxima kritériím a subkritériím dle svého úsudku. Maximum počtu bodů, které lze přiřadit se různí, pro přehlednost jsou však nejběžnější a nejvhodnější stupnice 1 až 10, popřípadě 1 až 100 pro ještě detailnější porovnání rozdílů. Počet bodů, který kritérium při hodnocení získalo, se poté převádí na normovanou váhu. Tento převod probíhá jednoduše vydělením přiřazených bodů celkovým součtem bodů všech kritérií. [3], [18], [19]

c, Metoda párového srovnání

Třetím druhem metod při stanovování vah je metoda párového srovnání. Při této metodě se srovnávají veškerá kritéria a subkritéria vždy po dvojicích mezi sebou. Velikou výhodou tedy oproti předchozí metodě stanovení pořadí a bodovací metodě je, že lze při potřebě nahlédnout na vztahy mezi kterýmikoliv dvěma kritérii či subkritérii.

První z dvojice metod párového srovnání je Fullerova metoda. Tento způsob je jednodušší, využívající při párovém srovnání pouze hodnot 0 a 1. Pokud je kritérium v řádku pro respondenta důležitější než kritérium ve sloupci, zapíše 1, pokud je důležitost opačná, zapíše 0. Takto jsou mezi sebou srovnána veškerá kritéria a přechází se k celkovému počtu preferencí, které dané kritérium při hodnocení získalo vůči ostatním. Při normalizaci pro určení vah se poté využívá následujícího vzorce

$$w_i = \frac{f_i}{\sum_n f_i}, \quad (4.2)$$

kde w_i je normovaná váha, f_i počet preferencí konkrétního kritéria a $\sum_n f_i$ suma preferencí všech kritérií. Při použití této metody se využívá pro grafické zobrazení Fullerova trojúhelníku, který lze vidět na Obr. 4.3. Tento trojúhelník je tvořen dvojřádky, v nichž se vždy vyskytují dvojice kritérií, které se mezi sebou porovnávají. [3], [5]

1	1	1	...	1
2	3	4	...	n
<hr/>				
	2	2	...	2
	3	4	...	n
<hr/>				
			...	
			n-2	n-2
			n-1	n
<hr/>				
				n-1
				n

Obr. 4.3: Fullerův trojúhelník
Zdroj: [5]

Druhou z dvojice metod párového srovnání je Saatyho metoda. Oproti Fullerově přístupu, který pro preference využíval pouze hodnot 0 či 1, Saaty preference kvantifikuje. Při párovém srovnání kritérií tedy nejde pouze o to, zda je kritérium i důležitější než j , ale také jak je tato důležitost významná. Saatyho metoda je pro tento fakt při aplikaci AHP využívána velmi často, jelikož umožňuje hlubší řešení problematiky. Pro kvantifikování vztahu mezi kritérii a subkritérii je potřeba zvolit vhodnou škálu. Nejčastěji se používá devítistupňová škála, která je zobrazená v tab. 4.1, spolu s definicemi jednotlivých stupňů. Tato škála je rovněž použita také v diplomové práci. [3], [5], [23], [26]

Tab. 4.1: Devítistupňová škála použitá při Saatyho metodě

Stupeň	Definice
1	Stejná významnost obou kritérií.
3	První kritérium je lehce významnější než druhé.
5	První kritérium je výrazněji významnější než druhé.
7	Existuje velmi vysoká významnost prvního kritéria před druhým.
9	První kritérium má oproti druhému absolutní významnost.
2, 4, 6, 8	Mezistupně, určující mírnější významnost.

Zdroj: [26], upraveno

Respondenti hodnotí důležitost jednotlivých kritérií a vzájemné vztahy jsou zapisovány do tzv. Saatyho matice s označením S , pro větší přehlednost a možnost dalších výpočtů. Prvky matice se zapisují dle vztahu [5]:

$$s_{ij} = \frac{v_i}{v_j}, i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (4.3)$$

kde v_i je hodnocená důležitost i -tého kritéria oproti v_j , představující preferenci j -tého kritéria.

Prvky na diagonále se rovnají jedné, lze tedy zapsat vzorec:

$$s_{ii}=1, \quad (4.4)$$

kdy s_{ii} je prvek matice, vyjadřující poměr preferencí u stejného kritéria.

Jelikož se jedná o matici reciproční, prvky pod diagonálou se zapisují vztahem:

$$s_{ij} = \frac{1}{s_{ji}}, i, j = 1, 2 \dots, n. \quad (4.5)$$

Saatyho matice je čtvercová o n -tém počtu řádků a n -tém počtu sloupců, kde velikost n je dána počtem kritérií. Obecnou verzi matice o n kritériích lze zapsat jako:

K	K_1	K_2	K_3	n
K_1	1	s_{12}	s_{13}	s_{1n}
K_2	$\frac{1}{s_{12}}$	1	s_{23}	s_{2n}
K_3	$\frac{1}{s_{13}}$	$\frac{1}{s_{23}}$	1	s_{3n}
n	$\frac{1}{s_{1n}}$	$\frac{1}{s_{2n}}$	$\frac{1}{s_{3n}}$	1 ,

(4.6)

kde K představují kritéria a s preferenční vztah.

Po zapsání prvků matice se přechází k výpočtu váženého geometrického průměru řádků matice pomocí funkce GEOMEAN. Rovnice geometrického průměru je dána vztahem

$$v_i = \sqrt[k]{\prod s_{ij}}, \quad (4.7)$$

přičemž veličina v_i představuje nenormovanou hodnotu váhy i -tého kritéria, veličina k počet kritérií a veličina s_{ij} prvky matice. Po vydělení geometrického průměru daného řádku celkovým součtem těchto průměrů vznikne normovaná hodnota váhy kritéria. Vynásobením lokálních vah subkritérií spolu s váhami hlavních kritérií vzniknou váhy globální, dle kterých se hodnotí celková důležitost jednotlivých subkritérií. [3], [5], [19]

Jak již bylo zmíněno výše, metoda AHP je poměrně subjektivní a proto se využívá hodnocení více expertů. Pro zamezení výskytu chyb, nesrovnalostí a dostatečné konzistence při hodnocení slouží koeficient konzistence CR (consistency ratio) a index konzistence CI (consistency index).

Nejprve se dle vztahu:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (4.8)$$

vypočte index konzistence, kde λ_{\max} představuje největší vlastní číslo matice a n počet řádků matice, respektive počet kritérií. Hodnota CI se výzkum od výzkumu liší.

Po výpočtu CI se přechází k výpočtu CR , který je dán vzorcem

$$CR = \frac{CI}{RI}. \quad (4.9)$$

V tomto vzorci je CI index konzistence a RI index náhodnosti (random index). Hodnoty RI jsou dány v tabulce pro každý konkrétní počet kritérií. Aby bylo hodnocení validní a mohlo se postupovat k dalším závěrům, koeficient konzistence CR nesmí překročit hodnotu 0,1 tedy 10 %. Překročení indexu nebývá žádnou výjimkou, jako například při výzkumu (N. Roig-Tierno 2013), proto je potřeba se při tomto zjištění zaměřit na odpovědi jednotlivých respondentů, vypočítat u jejich odpovědí index a koeficient konzistence a najít příčinu nesrovnalostí. Naopak (E. Albayrak a Y. C. Erensal 2003) se při zjišťování nejefektivnějšího stylu vedení zaměstnanců i přes vysoký počet hlavních kritérií s tímto problémem nepotýkali a maximální hodnota CR dosáhla pouhých 2,5 %.

4.1.3 Typy údajů

Nejprve byly ve výzkumu použity sekundární zdroje, pomocí nichž byly zjišťovány dostupné informace vztahující se k řešené problematice. Mezi tyto zdroje se řadí odborná literatura, vědecké články, rozhovory se zaměstnanci P&G a ostatní zdroje. Na základě zjištěných údajů je přistoupeno k primárnímu výzkumu a získávání dalších potřebných dat pro účely diplomové práce.

4.1.4 Výběr respondentů

Kvůli povaze použité metody AHP a řešené problematiky, byli vybráni čtyři respondenti z řad zaměstnanců společnosti P&G. Tito zaměstnanci pracují na různých pracovních pozicích, což bylo využito pro získání širšího úhlu pohledu na řešený problém.

4.1.5 Harmonogram výzkumu

Při časovém plánování výzkumu byl vytvořen harmonogram činností nutných k jeho vypracování, který lze vidět v tab. 4.2.

Tab. 4.2: Harmonogram činností výzkumu

<i>Měsíc/Činnost</i>	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Zpracování teorie	X	X	X	X	X	
Orientační analýza sekundárních údajů	X	X				
Tvorba záznamového archu, scénáře a archu AHP		X				
Sběr dat		X	X			
Zpracování dat			X			
Analýza dat				X		
Zpracování výsledků				X	X	
Navrhnutí doporučení					X	
Závěr, zajištění tisku a vazby						X

4.2 Realizační fáze

Realizační fáze zahrnuje sběr dat a jejich zpracování. Po těchto krocích se přistupuje k analýze současného stavu vybraných maloobchodních prodejen, hodnocení kritérií při zavedení nového produktu v maloobchodě a následně k navrhnutí doporučení.

4.2.1 Sběr dat

Sběr dat pro účely pozorování probíhal v prosinci a lednu 2016 ve vybraných maloobchodních prodejnách v rámci Moravskoslezského kraje. Navštíveno bylo postupně dvanáct prodejen, dvě od každé maloobchodní značky. Do výzkumu byla zahrnuta Ostrava, Karviná a Orlová. Při pozorování se postupovalo dle scénáře, který je uveden v příloze č. 1. Sběr dat pro účely metody AHP probíhal v lednu 2016 v centrále společnosti P&G v Praze. Dotazování byli čtyři zaměstnanci této společnosti, kterým byl předán arch AHP a vysvětlen postup při zapisování hodnocení.

4.2.2 Zpracování dat

Po zapsání výsledků do záznamového a AHP archu proběhlo zpracování dat v programu Microsoft Office Excel. Při metodě AHP byla využita řada funkcí, jako například vážený geometrický průměr nebo součin matic. Po zaznamenání odpovědí respondentů byla vytvořena konsolidovaná matice při každém z hlavních kritérií a poté celkově mezi hlavními kritérii. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v příloze č. 3. Při zpracování údajů z pozorování byla každá kategorie zvlášť rozčleněna na list a detailně zkoumána.

5 Analýza výsledků výzkumu

V aplikační části diplomové práce byla použita vícekriteriální metoda AHP spolu s pozorováním. Získaná data z obou metod byla zpracována, analyzována a na základě zjištěných souvislostí navrhuta doporučení a návrhy na změnu a optimalizaci zaváděcího procesu.

5.1 Současný stav retailingových řetězců

Pozorováním a následnou analýzou získaných dat byly zjištěny značné rozdíly ve stanovených kategoriích a v plnění zvolených kritérií mezi vybranými maloobchodními prodejny při zavádění produktu Gillette Flexball. Pracovníci a vedení některých prodejen zanedbávajíci jednu z kategorií kompenzují tento nedostatek v jiných kategoriích, některé prodejny byly hodnoceny podprůměrně ve většině aspektů správného retailu a ve správném merchandisingu.

Obsahem této kapitoly je hodnocení výsledků pozorování dle jednotlivých kategorií a kritérií, pomocí kterého jsou zjištěny konkurenční výhody či naopak nedostatky ve vztahu ke klíčovému produktu diplomové práce, které jsou dále předmětem navržených doporučení. Veškerá použitá kritéria a subkritéria diplomové práce jsou uspořádána v příloze č. 2.

5.1.1 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou tvář prodejen. Jsou to lidé, kteří značnou mírou ovlivňují samotné nakupování a výsledný dojem z prodejny, ať už svým vystupováním, znalostí produktů či samotným vzhledem. Zařazena zde byla kritéria pozdravu při příchodu a odchodu, stejnokroj zaměstnanců a jejich upravenost, ochota, znalost produktu a zavedení zákazníka na místo, kde se nacházel Gillette Flexball.

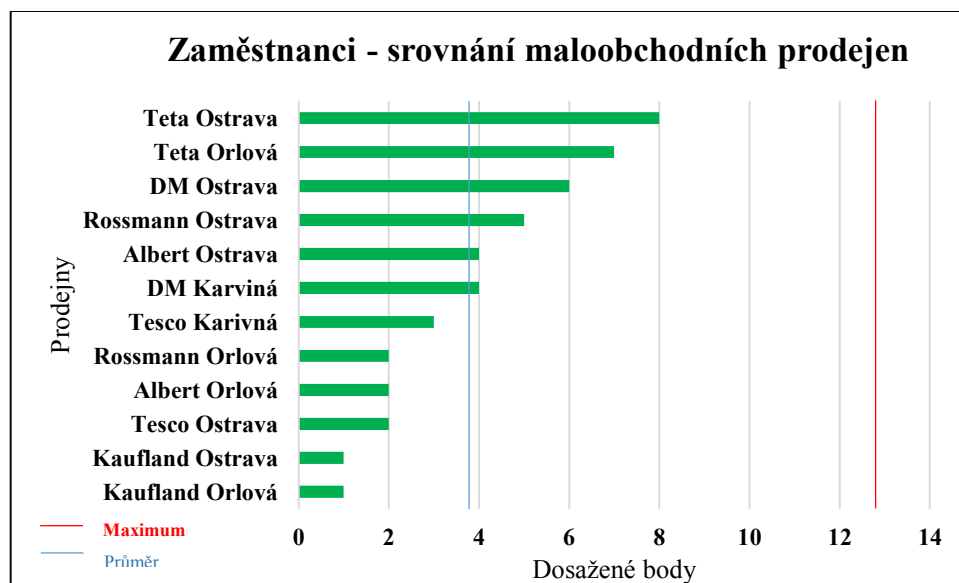
Při pozorování byla v této kategorii zjištěna značná pochybení a nedůslednost ve většině prodejen. Pouze ve třech z dvanácti prodejen zaměstnanci pozdravili při příchodu. Konkrétně tedy Rosmann, Teta a DM v Ostravě. V žádném z hypermarketů při příchodu zaměstnanci nepozdravili. Nejednalo se o situace, kdy nebyl zaměstnanec přítomen u vchodu do prodejny, což je v obchodech tohoto formátu běžné. Jednalo se však o situace, kdy došlo ke kontaktu mezi zaměstnancem a zákazníkem a zaměstnanec ve většině případů očekával jako první pozdrav ze strany zákazníka. Toto se nezměnilo ani po zavedení tzv. greaterů v prodejnách Albert, u nichž je jedním z hlavních úkolů příjemně pozdravit každého zákazníka, který do prodejny vstupuje a setká se s ním. Podobně špatně dopadlo také zdravení při odchodu, kde byl pozdrav zaznamenán opět pouze ve třech prodejnách, znovu v Tetě a DM v Ostravě a také v Albertu v Ostravě. Ve všech maloobchodních prodejnách měli zaměstnanci stejnokroj, ale pouze v polovině byli upravení. Velmi dobře v těchto dvou kritériích uspěla

Teta, a to v Karviné i Ostravě. Zaměstnankyně disponují žlutým svrškem, který doplňuje šátek kolem krku, to vše v barvách prodejny. Outfit zaměstnankyň je tak slušivý a působí jednotně, propracovaně a reprezentativně, jak lze vidět na Obr. 5.1. Oproti tomu oblečení prodavaček Albertu působí neforemně, příliš jednoduše a nemoderně (viz. Obr. 5.2). Ve většině z prodejen byli ochotní zaměstnanci pomoci zákazníkovi s dotazem. Hůře na tom byli ale zaměstnanci s pomocí dovést zákazníka na místo, kde se nacházel Gillette Flexball. Pouze v DM v Karviné a v Tetě v Orlové byli takto vstřícní.



Obr. 5.1 a 5.2: Pracovní oblečení drogerie Teta a hypermarket Albert

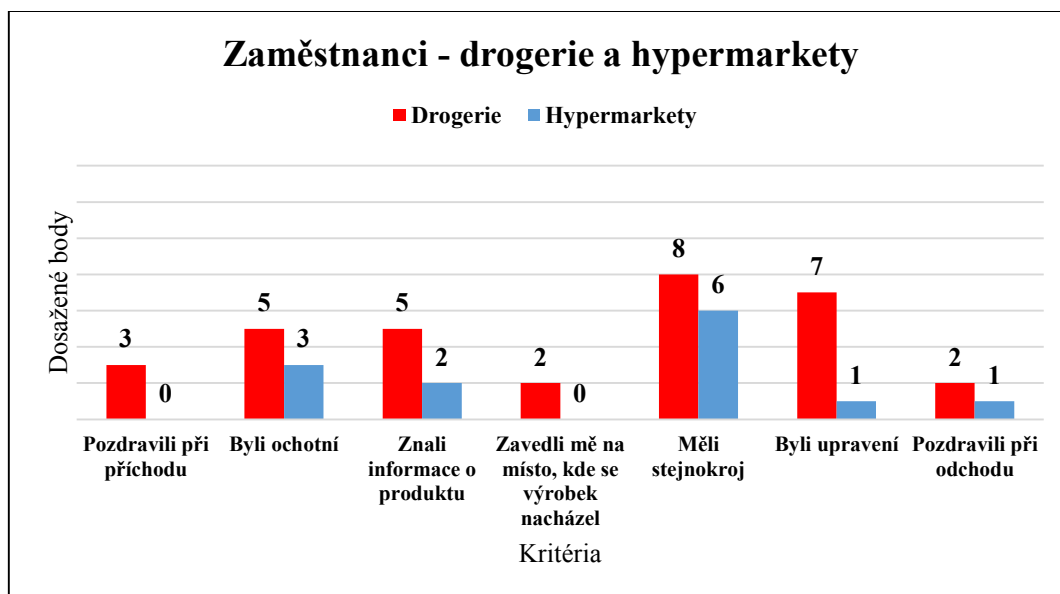
Výsledně v kategorii zaměstnanců dosáhla Teta v Ostravě nejvíce bodů (8), druhá byla Teta v Orlové se sedmi body a třetí DM v Ostravě, což lze vypočítat z Obr. 5.3. Naopak obě prodejny Kauflandu získaly pouhý jeden bod a v rámci kategorie skončili nejhůře. Celkový průměr byl 3,8 bodů.



Obr. 5.3: Dosažené body maloobchodních prodejen v kategorii zaměstnanci

Při hodnocení výsledků pozorování z pohledu hypermarketů a drogerií, v kategorii zaměstnanci jednoznačně dominují drogerie. Celkový součet bodů, dosažených u zaměstnanců pro drogerie byl 32, naopak u hypermarketů pouze 13. Nelze specifikovat jedno kritérium, které by se výrazně podílelo na

tomto bodovém rozdílu, hypermarkety celkově v této kategorii dopadly hůře, což lze vidět na následujícím grafu.



Obr. 5.4: Srovnání dosažených bodů drogerií a hypermarketů v kategorii zaměstnanci

Při srovnání výsledků mezi městy, byla u kritérií zaměstnanců nejlépe hodnocena Ostrava s průměrem 4,3, jak lze vidět v tab. 5.1. Druhá byla Karviná s průměrem 3,5 a třetí Orlová s průměrem 3. Rozdíl mezi maximem dosažitelných bodů u jednotlivých kritérií a skutečnými dosaženými body byl velice výrazný, veškeré maloobchodní prodejny nehledě na lokalitu by se tak v této kategorii mohly zdokonalit.

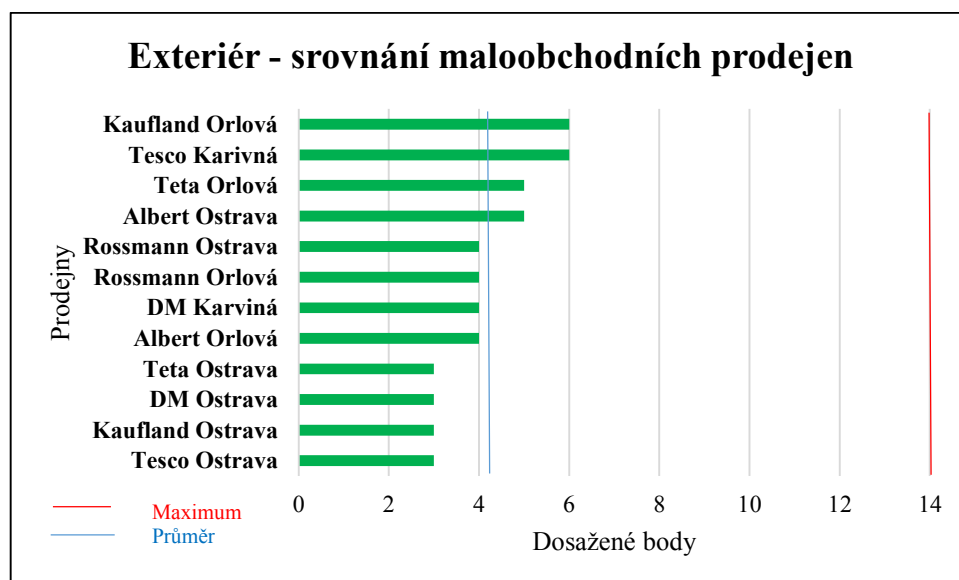
Tab 5.1: Dosažený průměr jednotlivých měst v kategorii zaměstnanci

Město	Ostrava	Orlová	Karviná
Dosažený průměr	4,3	3,0	3,5
Max. průměr	14	14	14

5.1.2 Exteriér

Při hodnocení exteriéru prodejny byla zahrnuta kritéria viditelného názvu prodejny, otevírací doby, kontaktu pro informace, dostupnosti MHD (do 100 metrů), dostatečně velkého parkoviště, zajímavosti designu prodejny a značení, kde se prodejna nachází.

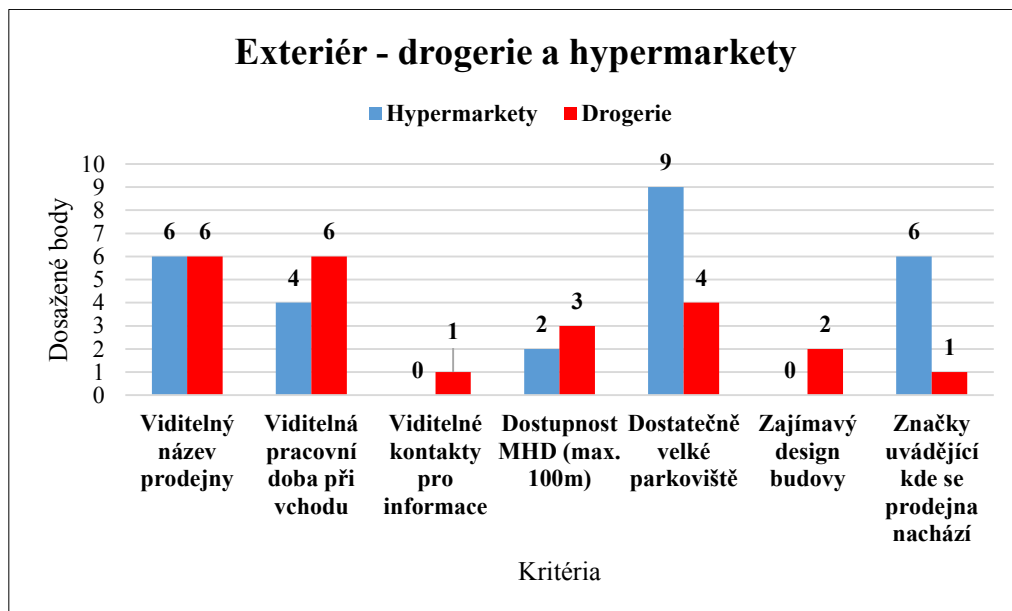
Název byl viditelný u všech pozorovaných prodejen a zákazník tak nemá problém rozlišit, o jakou prodejnu se jedná. Co se týče kritéria viditelné otevírací doby, pouze dvě z prodejen ho nesplnily, konkrétně Tesco v Ostravě a Albert v Orlové. Vzhledem k tomu, že je absence snadno řešitelná, mělo by vedení informace o otevírací době doplnit co nejdříve. Nejhorší hodnocení v této kategorii bylo u designu prodejny a viditelných kontaktů pro informace. Pokud by měl zákazník dotaz a nechtěl by jej řešit přímo na místě, nebyly zde uvedeny informace, na které telefonní číslo či email se může u většiny prodejen obrátit. Tyto informace byly pouze u drogerie Rosmann v Ostravě. Design budovy je zajímavý jen u prodejen Teta, a to v Orlové i Ostravě. Nutno podotknout, že maloobchodní síť Teta prošla nedávno celkovou proměnou designu, která ale zatím neproběhla ve všech krajích. Nový design působí velmi svěže a čistě. Pokud ale chce Teta působit jednodušeji, měla by co nejdříve remodeling dokončit. Dostupnosti MHD do 100 metrů nedosáhla ani polovina z pozorovaných prodejen. Naopak příznivé bylo hodnocení dostatečně velkého parkoviště. Prodejny Albert v Ostravě i Orlové, Kaufland v Orlové a Tesco v Karvině splnili toto kritérium nad očekávání. Naopak prodejny Rosmann a Teta v Ostravě kritérium nesplnily. Příčinu lze hledat v umístění těchto dvou prodejen, jelikož se nachází v centru, kde je obecně nedostatečné množství parkovacích míst. Celkově v kategorii exteriér získala nejvíce bodů prodejna Kauflandu v Orlové a Tesca v Karvině se shodným počtem šesti bodů. Z grafu níže lze vypočítat zajímavost, že se obě prodejny těchto maloobchodních sítí v jiných městech, umístily v této kategorii také nejhůře, konkrétně prodejny Tesca v Ostravě a Kauflandu v Ostravě se třemi body. Stejný počet bodů měla i prodejna DM v Ostravě a Teta v Ostravě. Průměr u exteriéru byl 4,2 bodů.



Obr. 5.4: Dosažené body maloobchodních prodejen v kategorii exteriér

Oproti předchozí kategorii zaměstnanců, zde dopadly lépe hypermarkety. Celkový součet dosažených bodů činil 27, kdežto u drogerií pouze 23. Významný byl rozdíl při hodnocení dostatečně

velkého parkoviště a značení, kde se prodejna nachází, což lze vypožorovat při pohledu na Obr. 5.5. I přesto, že měly drogerie lépe uvedenou pracovní dobu a parkoviště jsou nahrazena snadnější dostupností MHD, v celkovém hodnocení byly mírně horší než hypermarkety.



Obr. 5.5: Srovnání dosažených bodů drogerií a hypermarketů v kategorii exteriér

Při pohledu na plnění kritérií mezi městy v tab. 5.2 je zřetelné, že Ostrava zaostává za ostatními městy. Karviná dosáhla průměrného bodového hodnocení 5, Orlová 4,8 ale Ostrava pouze 3,5. Všechny čtyři prodejny, které se při pozorování umístily nejhůře, byly z Ostravy. Maloobchodní sítě by tak mohly s pomocí města zajistit lepší značení prodejen či dostupnost MHD.

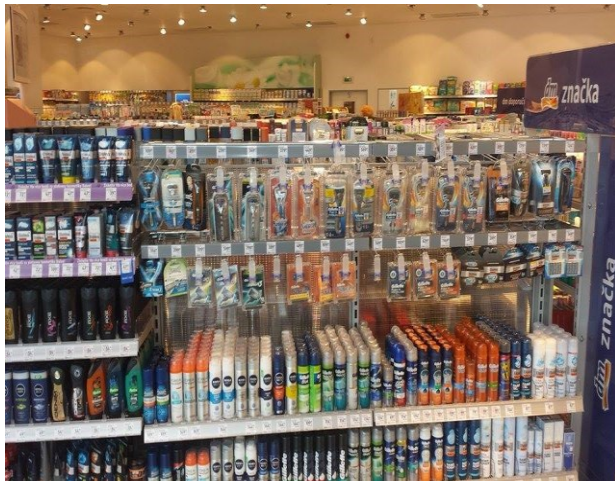
Tab. 5.2: Dosažený bodový průměr jednotlivých měst v kategorii exteriér

Město	Ostrava	Orlová	Karviná
Dosažený průměr	3,5	4,8	5,0
Max. průměr	14	14	14

5.1.3 Interiér

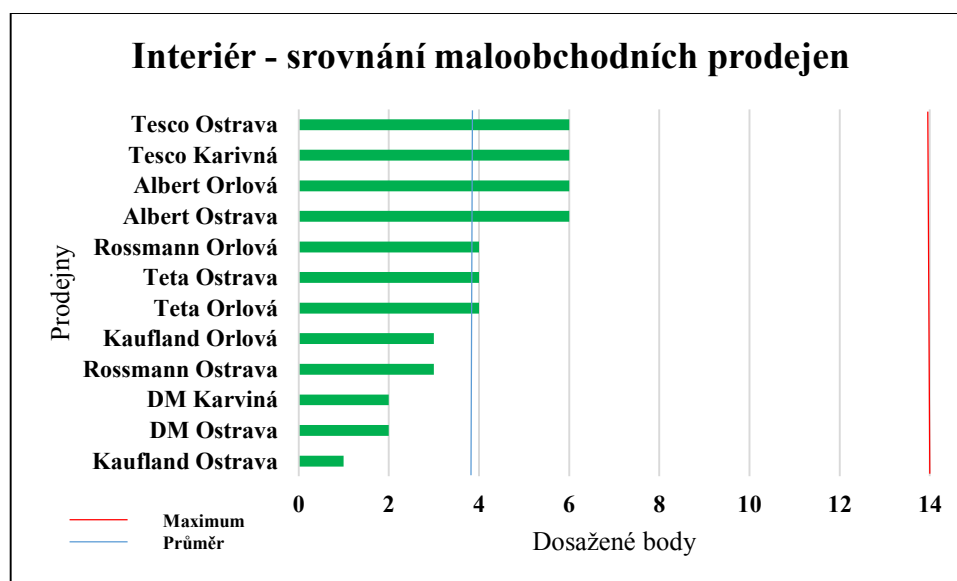
Při pozorování interiéru prodejny byla v práci použita kritéria, z jejichž hodnocení lze vyvodit, do jaké míry je nakupování v dané prodejně pro zákazníky pohodlné. Jednalo se o dostatečnou šíři mezi regály, označení uliček, zajímavost designu podlahy a regálů, snadnou orientaci v prodejně, nabídku katalogů a letáků a dostatečný počet nákupních košíků či vozíků.

Při bližším pohledu na jednotlivé aspekty interiéru byl vůbec nejhůře hodnocen zajímavý vzhled prodejny a regálů. Přestože se neustále snaží manažeři merchandisingu kromě jiného také o upoutání zákazníků, ani jedna z prodejen v tomto kritériu neuspěla. Jak lze vidět z Obr. 5.6 a 5.7, holicí strojky Gillette a jejich konkurence se vystavují zpravidla závěsným způsobem, pokud se nejedná o dárková balení. Vzhled regálů je vesměs všude stejný a jen zřídka se objeví nějaký POP materiál pro zpestření. Podobně stereotypně je na tom i vzhled podlahy.



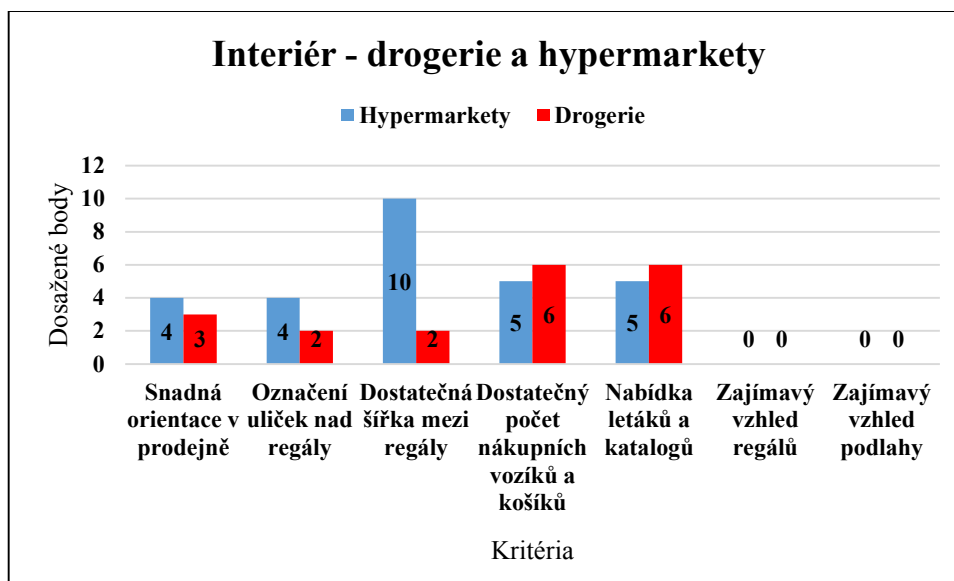
Obr. 5.6 a 5.7: Umístění holicích strojků závěsným způsobem v DM a Kaufland Orlová

Snadná orientace v prodejně především díky označení uliček nad regály a intuitivně zvolenému rozmístění prodejny byla pozorována u obou prodejen Tety, Albertu a Tesca. Nabídka letáků a katalogů byla k dispozici všude, pouze v Kauflandu v Ostravě v době pozorování žádný leták ani katalog k dispozici nebyl. Tato prodejna byla také jedinou, u které byl zaznamenán nedostatečný počet nákupních vozíků a košíků. Obr. 5.8 shrnuje hodnocení jednotlivých prodejen v kategorii interiér. Nejlépe se v této kategorii umístily prodejny Albertu a Tesca v obou městech shodně se šesti body. Prodejny DM nedopadly dobře a získaly jen dva body. Nejhůře však byl hodnocen interiér Kauflandu v Ostravě, a to jen jedním bodem.



Obr. 5.8: Dosažené body maloobchodních prodejen v kategorii interiér

Při pohledu na Obr. 5.9 srovnávající pozorované faktory kategorie interiéru mezi hypermarkety a drogeriemi lze vidět výraznější rozdíl hlavně u hodnocení dostatečné šířky mezi regály a označení uliček nad nimi. I přestože jsou drogerie soustředěny do menší prodejní plochy, zákazníkům by měl být umožněn komfortní výběr produktů. V každém z hypermarketů bylo toto kritérium splněno, v obou Albertech i Tescu dokonce nad očekávání. Naopak u drogerií byla dostatečná šířka mezi regály pozorována pouze u prodejny Rossmann. V prodejnách DM ani Teta nebylo možné, aby si zákazníci mohli zároveň pohodlně vybírat produkty, které byly v regálech naproti sobě. Označení uliček nad regály není v Kauflandu, což je u hypermarketu velká chyba s ohledem na šířku sortimentu. Zákazníci, kteří zde nejsou zvyklí nakupovat často, anebo hledají výrobky, které nejsou předmětem jejich denní spotřeby, mají poté problém při hledání jejich umístění. Toto kritérium nebylo splněno v DM a Rosmannu, bylo však příjemným překvapením, když se označení uliček objevilo v obou prodejnách drogerie Teta, i přes malou prodejní plochu. Hypermarkety byly v této kategorii hodnoceny lépe, a to s 28 body oproti 19 bodům drogerií.



Obr 5.9: Srovnání dosažených bodů drogerií a hypermarketů v kategorii interiér

Z tab. 5.3 lze vypočítat, že rozdíly mezi městy v interiéru jednotlivých maloobchodních prodejen nebyly výrazné. Lze předpokládat, že Ostrava bude v této kategorii hodnocena nejlépe, díky početnější konkurenci maloobchodů, z čehož pramení větší důraz na vzhled interiéru. Zajímavé ale je, že prodejny v Ostravě byly hodnoceny nejhůře jak v kategorii exteriér, tak i interiér.

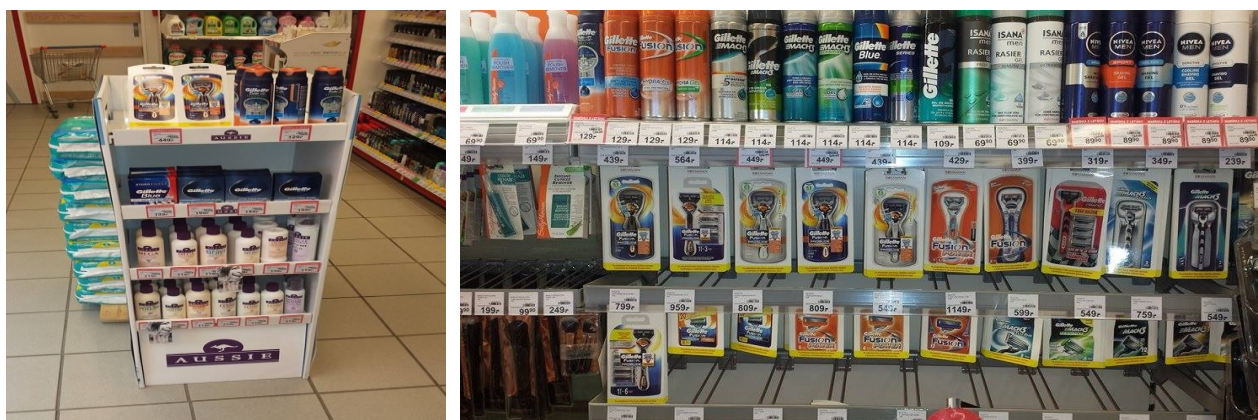
Tab. 5.3: Dosažený bodový průměr jednotlivých měst v kategorii interiér

Město	Ostrava	Orlová	Karviná
Dosažený průměr	3,7	4,3	4,0
Max. průměr	14	14	14

5.1.4 Vystavení Gillette Fusion Proglide Flexball

Tato kapitola shrnuje stěžejní kategorii při pozorování, a sice samotné vystavení Gillette Flexball. Oproti předchozím kategoriím zde byly celkově maloobchodní prodejny hodnoceny lépe. Stanoveno bylo devět kritérií, která zahrnovala pozici ve výšce očí, označení cenovkou, dostupnost větší než pět kusů, konzistenci holicích strojků Gillette, doplnění produktů do výšky regálu, výskyt POP materiálů, druhotné umístění v maloobchodě, podporu prodeje a výskyt doplňkového sortimentu Gillette.

Nejlépe splňovaly prodejny kritérium výskytu druhotného umístění. V každé z pozorovaných prodejen byl Gillette Flexball umístěn nejméně dvakrát, v Albertu, Ostravě a Orlové dokonce pětkrát. Druhotné umístění bylo pojato formou různých dárkových balení či označení produktu jako akčního zboží. I přesto, že byl produkt umístěn v prodejně na více místech, ve čtyřech prodejnách nebyl Gillette Flexball dostupný ve větším počtu kusů než pět. Velmi znepokojivé bylo pozorování v prodejně Rosmann v Orlově. V regálu se nevyskytoval samotný produkt, nýbrž jen kartičky ve tvaru holicího strojku s obrázkem. Kartičky nahrazovaly všechny dražší strojky Gillette, což můžeme vidět na Obr. 5.10 a 5.11 níže, kde je zobrazen standartní regál a poté druhotné umístění, kde je opět kartička namísto strojku.



Obr. 5.10 a 5.11: Primární a sekundární umístění Gillette Flexball v drogerii Rosmann v Orlové

Při konzultaci se zaměstnancem Rosmannu byl jako důvod pro toto nahrazení strojku uvedeno, že dochází k častým krádežím hlavně holicích strojků Gillette, kvůli jejich vyšší cenové relaci oproti konkurenci. V prodejně Rosmann v Orlové a v některých dalších prodejnách se tento nepříznivý jev proto rozhodli vyřešit tím, že produkt v regálu jednoduše nevystaví a použijí tyto kartičky. Toto nahrazení probíhá bez předchozí konzultace se společností P&G. Zákazníci, kteří chtějí produkt zakoupit, pak jednoduše přinesou kartičku k pokladně, kde jim zaměstnanec holicí strojek za kartičku vymění. Co se týče druhotného umístění, Gillette Flexball byl v Rosmannu umístěn třikrát. Pokud byl holicí strojek samotný, byl nahrazen kartičkou, pokud byl v dárkovém balení, kartička zde použita nebyla. Tento způsob vystavování je nepřijatelný ze spotřebitelského hlediska, kdy by spotřebitel, pro potřebu srovnání alternativ, hodnocení designu a dalších faktorů, měl mít možnost vidět produkt reálně a ne pouze na obrázku.

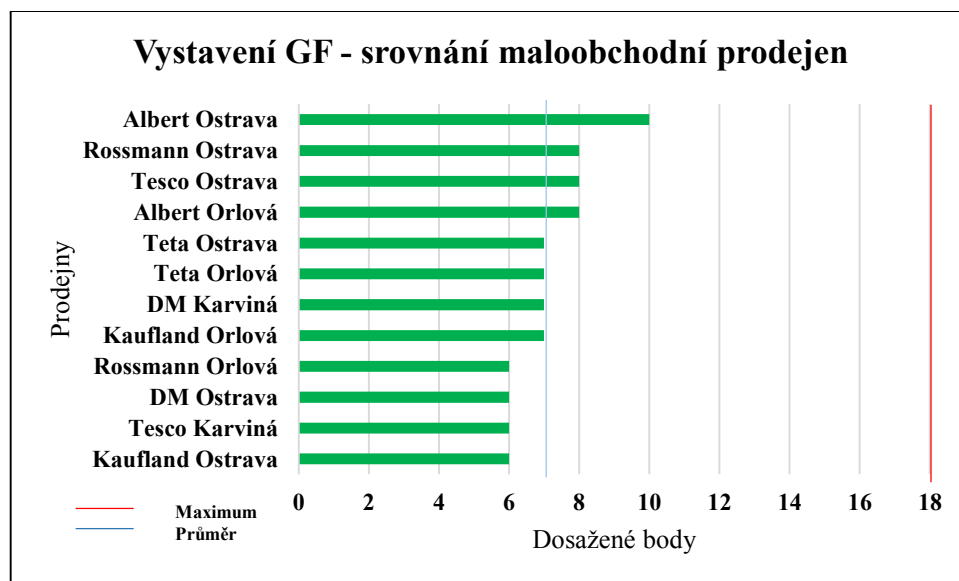
Všechny prodejny splnily kritérium výskytu doplňkového sortimentu Gillette, který zahrnoval holicí pěny, gely, náhradní břity a další. Stejně tak bez výjimky byl správně označen Gillette Flexball cenovkou. Pouze v Albertu v Orlové nebyl tento produkt ve výšce očí, ve zbylých jedenácti prodejnách toto kritérium splněno bylo. POP materiály se objevily v sedmi prodejnách. Zajímavé řešení POP

materiálu bylo pozorováno v Albertu v Ostravě. V regálu byl holicí strojek spojen s klikou a se syntetickou replikou lidské pokožky, což můžeme vidět na Obr. 5.12. Pokud zákazník s klikou otáčel, mohl pozorovat, jak se otočná hlavice strojku přizpůsobuje pokožce. Podobný systém byl zaveden v prodejnách DM v Orlové a Ostravě. Klika pro pohyb syntetické pokožky zde však byla nahrazena malým kolečkem, se kterým se dalo hůře otáčet.



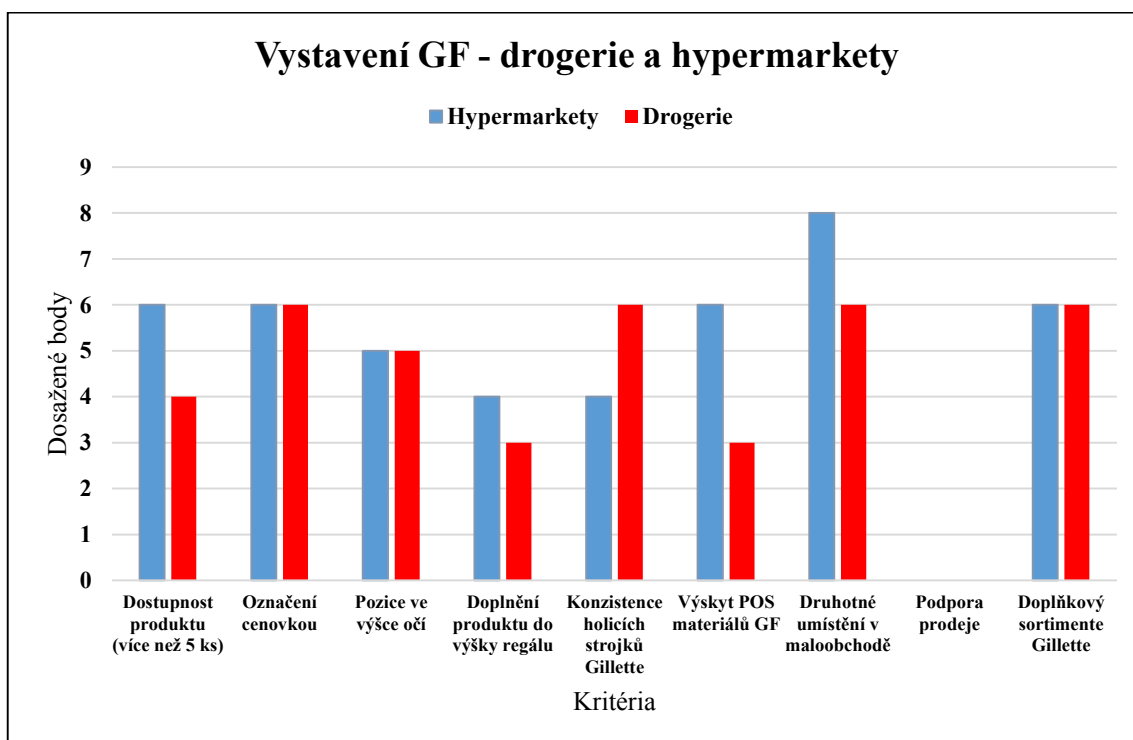
Obr. 5.12: Řešení POP materiálu prodejny Albert v Ostravě

V období před Vánocemi se v každé z pozorovaných prodejen vyskytovala dárková balení Gillette, jejich součástí byl i Gillette Flexball. Nejčtenější výskyt těchto balení byl v prodejnách Albert, kde se nacházely například v Orlové dva prodejní stojany, zaměřujících se pouze na dárková balení holicích strojků Gillette a doplňkových produktů této řady. Při pominutí akčních cen, které se před Vánocemi často objevovaly, kritérium podpory prodeje nesplnila žádná z prodejen. Celkový graf, srovnávající maloobchodní prodejny v kategorii vystavení Gillette Flexball lze vidět níže. Nejlépe byl produkt vystaven v Albertu v Ostravě. Albert v Orlové ve výsledném hodnocení skončil také dobře, stejně jako Rosmann a Tesco v Ostravě. Naopak nejnižší počet bodů (6) v kategorii vystavení produktu získaly prodejny Kaufland a DM v Ostravě, Rosmann v Orlové a Tesco v Karviné.



Obr. 5.13: Dosažené body maloobchodních prodejen v kategorii vystavení Gillette Flexball

Drogerie byly v kategorii vystavení o trochu horší než hypermarkety. Kritéria, v kterých bylo hodnocení drogerií nižší, byla dostupnost, výskyt POP materiálů, doplnění do výšky regálu a druhotné umístění. Většina z těchto kritérií je dána velikostí prodejní plochy, na doplnění do výšky regálu by však vedoucí prodejny měli více dohlížet. Pouze u hodnocení konzistence holicích strojků značky Gillette drogerie předčily supermarkety. Na Obr. 5.14 lze vidět shrnující výsledky pozorování mezi drogeriemi a hypermarkety.



Obr. 5.14: Srovnání dosažených bodů drogerií a hypermarketů v kategorii vystavení GF

Při pozorování nebyl mezi městy v kategorii vystavení Gillette Flexball nalezen veliký rozdíl. Nejlépe byla hodnocena Ostrava, poté Orlová a mírně zaostávala Karviná, což lze vidět z tab. 5.4.

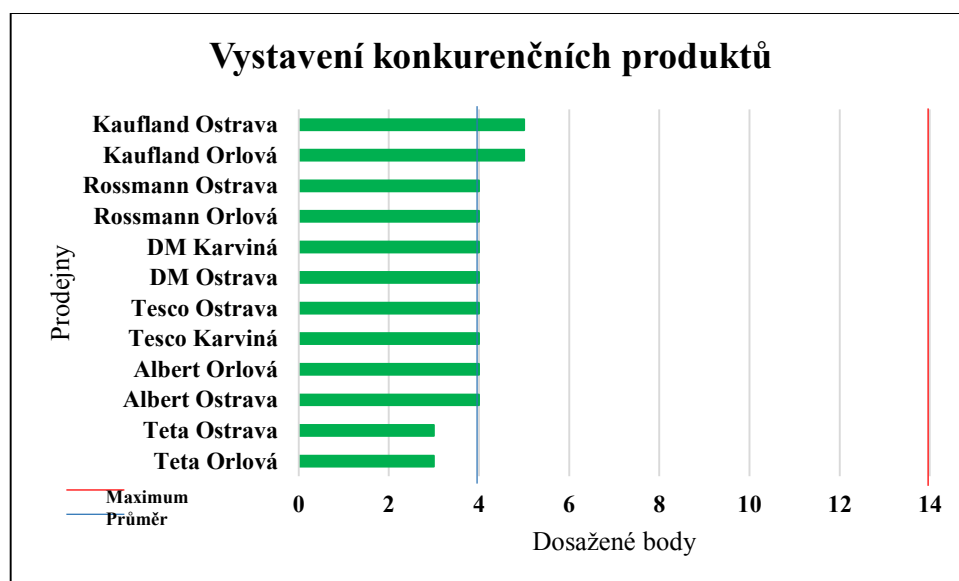
Tab. 5.4: Dosažený bodový průměr jednotlivých měst v kategorii vystavení GF

Město	Ostrava	Orlová	Karviná
Dosažený průměr	7,3	7,0	6,5
Max. průměr	18	18	18

5.1.5 Vystavení konkurence

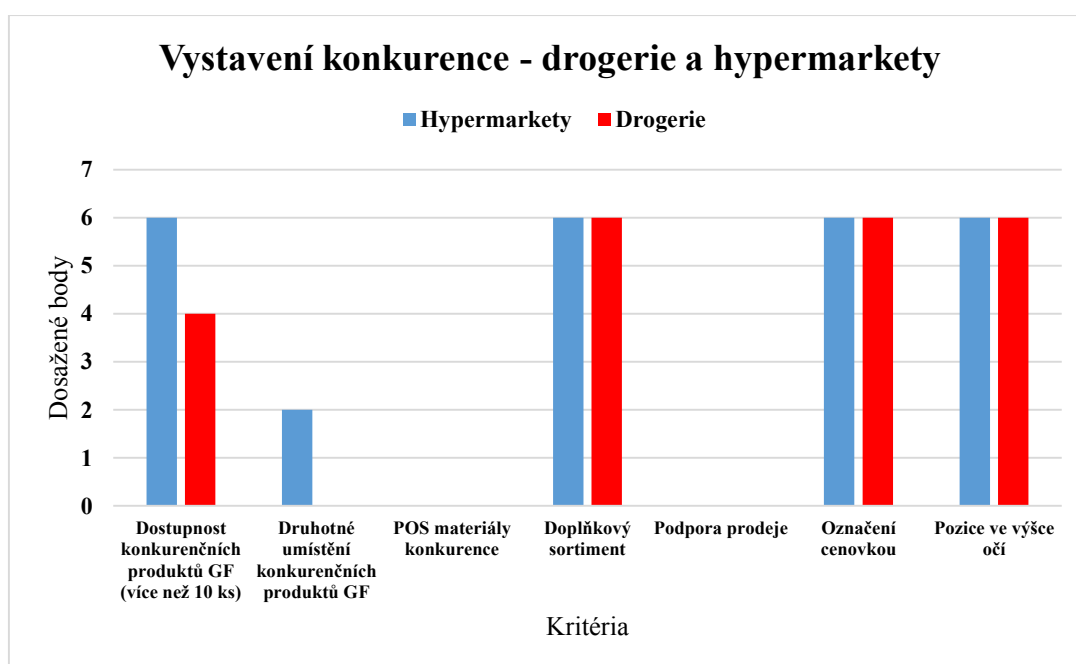
Manuální holicí strojky Gillette jsou velice kvalitní a jejich ceny se tak pohybují ve vyšší cenové úrovni, přičemž Gillette Flexball je nejdražším z nich. Konkurenti se proto snaží nabídnout zákazníkům alternativy, které nejsou tak kvalitní, ale jejich cena je nižší. Stanoveno bylo sedm kritérií zahrnující označení cenovkou, pozici ve výšce očí, doplňkový sortiment, podporu prodeje, POP materiály, druhotné umístění a dostupnost konkurenčních produktů ve větším počtu než deset kusů.

Konkurenční produkty byly dostupné v dostatečném množství ve většině prodejen. Pouze v obou prodejnách Tety se nenacházelo více než deset konkurenčních holicích strojků. V žádné prodejně nebyla zaznamenána podpora prodeje konkurence, ani POP materiály. Pouze v Kauflandu byla konkurence umístěna dvakrát, v ostatních prodejnách pouze jednou. Označení cenovkou a pozice některých konkurenčních produktů ve výšce očí byla pozorována ve všech prodejnách, stejně tak jako výskyt doplňkového sortimentu. Z Obr. 5.15 je patrné, že výsledky pozorování v této kategorii jsou velmi vyrovnané, ale také velmi nízké oproti vystavení Gillette Flexball. V prodejnách Tety byla konkurence vystavena nejhůře, naopak v Kauflandu nejlépe.



Obr. 5.15: Dosažené body maloobchodních prodejen v kategorii vystavení konkurence

Rozdíly mezi hypermarkety a drogeriemi v této kategorii byly zanedbatelné. Hypermarkety byly v pozorování lepší v dostupnosti konkurenčních produktů a druhotného umístění, přičemž oba faktory jsou do jisté míry ovlivněny velikostí prodejní plochy. Celkově tak dosáhly při pozorování konkurence mírně lepšího hodnocení hypermarkety, jak lze vidět na grafu níže.



Obr. 5.16: Srovnání dosažených bodů drogerií a hypermarketů při vystavení konkurence

Při srovnání měst v kategorii vystavení konkurence byly výsledky naprosto vyrovnané, jak lze vidět v tab. 5.5.

Tab. 5.5: Dosažený bodový průměr jednotlivých měst v kategorii vystavení konkurence

Město	Ostrava	Orlová	Karviná
Dosažený průměr	4,0	4,0	4,0
Max. průměr	14	14	14

5.1.6 Čistota

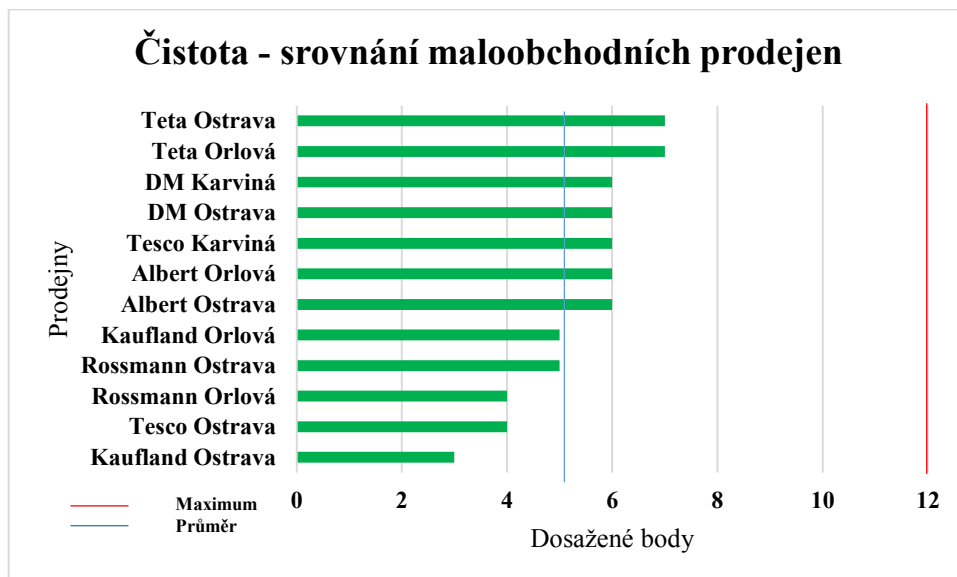
Zákazník vnímá při svém nakupování také čistotu, ať už se jedná o prostor před prodejnou či uvnitř. Do této kategorie patřila kritéria čistoty budovy a oken z venku, před prodejnou, podlahy, personálu, regálů a místa, kde byl vystaven Gillette Flexball.

Při pozorování bylo kritérium čistoty personálu splněno v každé z prodejen. Podlaha byla neumytá pouze v Tesco v Ostravě, kdy se nejednalo o jedno místo, ale v celé prodejně byl na zemi nános prachu a zeminy. Tesco v Ostravě, stejně jako Kaufland v Ostravě, rovněž nesplnily kritérium čistoty regálů, kde byl po nadzvednutí produktů objeven prach. Při hodnocení kritéria čistoty místa, kde je vystaven Gillette Flexball, uspěly všechny prodejny, kromě Kauflandu v obou městech. Produkt je vystaven závěsným systémem v ochranných obalech, na nichž se někdy objevuje jakési označení s číslem pro identifikační potřebu zaměstnanců, což lze vidět na Obr. 5.17. Některé ochranné obaly byly ulepené a špinavé. Vedení prodejny by tuto situaci rozhodně mělo řešit, zákazníci nebudou kupovat dražší kvalitní produkt, například jako dárek, pokud bude vystaven takovýmto způsobem.



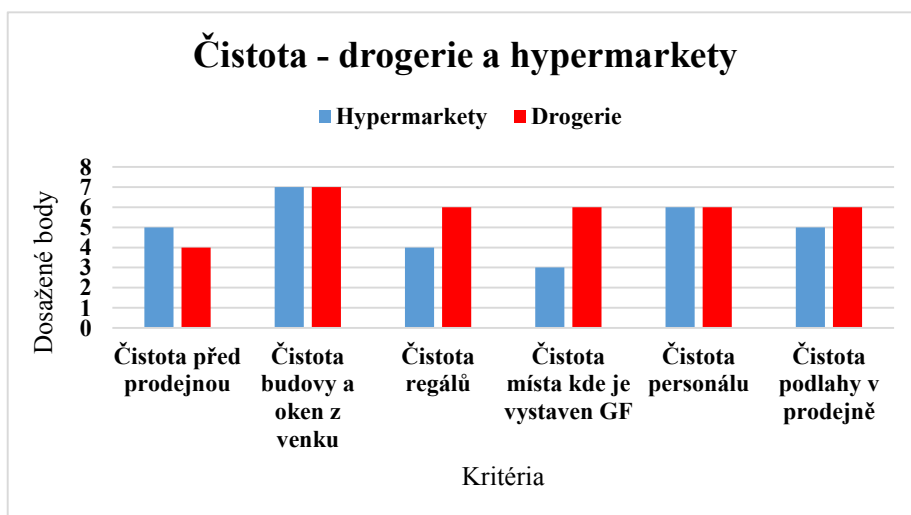
Obr. 5.17: Vystavení Gillette Flexball v Kauflandu v Ostravě.

Čisto před prodejnou neměly pouze obě prodejny Rosmannu a znovu Kaufland v Ostravě. Ten byl celkově v této kategorii hodnocen nejhůře s pouze třemi body, přičemž maximum bylo dvanáct bodů. Z grafu níže je patrné, že nejlépe v této kategorii byly hodnoceny prodejny Teta.



Obr. 5.18: Dosažené body maloobchodních prodejen v kategorii čistota

Lépe byly v kategorii čistota hodnoceny drogerie. Nutno zmínit, že k méně příznivému hodnocení hypermarketů přispěl Kaufland v Ostravě s velmi nízkým počtem dosažených bodů. Výrazný rozdíl byl mezi drogeriemi a hypermarkety v čistotě místa, kde je vystaven Gillette Flexball, což lze považovat za důležité. Čistější byly také regály v drogeriích a podlaha. Pouze u kritéria čistoty před prodejnou hypermarkety drogerie předstihly. Celkový graf srovnávající tyto rozdíly je uveden níže.



Obr. 5.19: Srovnání dosažených bodů drogerií a hypermarketů v kategorii čistota

Z Tab. 5.6 je patrné, že mezi městy skončila nejlépe Karviná a nejhůře Ostrava. Dosažený bodový průměr Ostravy je snížen kvůli nepříznivému hodnocení Kauflandu v Ostravě.

Tab. 5.6: Dosažený bodový průměr jednotlivých měst v kategorii čistota

Město	Ostrava	Orlová	Karviná
Dosažený průměr	5,2	5,5	6
Max. průměr	12	12	12

5.1.7 Platební možnosti

Poslední kategorií v rámci pozorování představovaly platební možnosti zákazníka v prodejně. Zahrnuta zde byla pouze dvě kritéria, a sice možnost platit kartou a existence zákaznické karty.

Platit kartou se dalo ve všech pozorovaných prodejnách. Zákazník u sebe tak nemusel například při zakoupení osmi náhradních hlavíc v ceně cca 800 Kč nosit větší hotovost. Rozdíly byly pozorovány při hodnocení kritéria existence zákaznické karty. U veškerých drogerií si lze zákaznickou kartu založit, u hypermarketů pouze v případě Tesca v rámci Tesco Clubcard. Zbylé hypermarkety, Albert a Kaufland, tuto absenci vynahrazují věrnostními programy, u kterých zákazník při nákupu za každých 200 Kč sbírá body, za které pak obdrží některý z vybraných dárkových předmětů. Drogerie DM a Teta si na těchto zákaznických kartách zakládají, při návštěvě obou prodejen zaměstnanci založení karty nabízeli. Zaměstnanci Rosmannu projeví nižší iniciativu a pouze se zeptali, zda kartu zákazník vlastní.

Celkově byla z pozorovaných prodejen hodnocena nejlépe drogerie Teta, kdy součet bodů dvou pozorovaných drogerií dosáhl 69, hlavně kvůli správnému vystavení, čistotě a zaměstnancům. Albert byl druhý v pořadí s 64 body a třetí skončilo Tesco s 61 body. Jak lze vidět v tab. 5.7. Nejhorší byly hodnoceny prodejny Kauflandu, které výrazně zaostaly za ostatními prodejnami s 48 body.

Tab. 5.7: Celkové hodnocení dvou pozorovaných prodejen u každé značky

Maloobchod	Albert	Kaufland	Tesco	DM	Teta	Rossmann
Zaměstnanci	6	2	5	10	15	7
Exteriér	9	9	9	7	8	8
Interiér	12	4	12	4	8	7
Vystavení GF	15	13	14	13	14	14
Konkurence	8	10	8	7	6	8
Čistota	12	8	9	12	12	9
Platba	2	2	4	6	6	4
Celkové hodnocení	64	48	61	59	69	57

5.2 Hodnocení kritérií při zavedení nového produktu

V této kapitole je vyhodnocena důležitost použitých kritérií a subkritérií metodou AHP a popsány souvislosti mezi dosaženými výsledky za použití tabulek a grafů pro lepší srozumitelnost. Subkritéria byla rozdělena do oblastí třech hlavních kritérií, kdy se jednalo o produktová kritéria, kritéria umístění a kritéria konkurence. Konsolidované matice, obsahující subkritéria patřících do jednotlivých hlavních kritérií, jsou uvedeny v příloze č. 4.

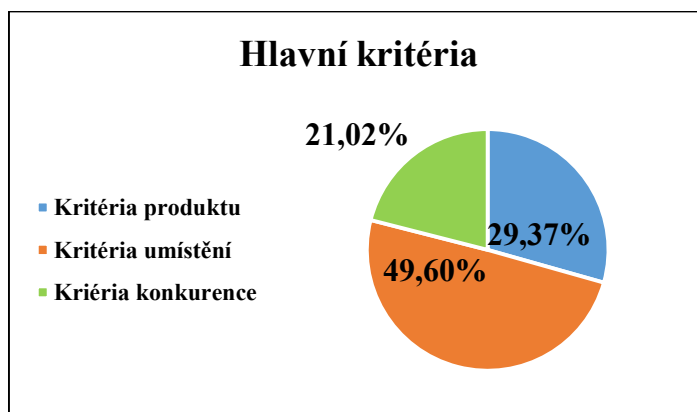
5.2.1 Hlavní kritéria

Při výpočtu vah hlavních kritérií byla nejprve vytvořena konsolidovaná matice odpovědí expertů zobrazená v tab. 6.1. Dále byl vypočítán vážený geometrický průměr a následně určeny jednotlivé váhy hlavních kritérií.

Tab. 6.1: Konsolidovaná matice hlavních kritérií s určenými váhami

	1.	2.	3.	geomean	váhy (Wi)	λ max	SxWi/Wi
1.	1	0,537	1,540	0,939	29,37%	0,884	3,009
2.	1,861	1	2,141	1,585	49,60%	1,493	3,009
3.	0,649	0,467	1	0,672	21,02%	0,633	3,009
Σ				3,196	100,00%	3,015	

Jak bylo již zmíněno výše, hlavními kritérii v diplomové práci byla kritéria produktu, umístění a konkurence. Z grafu níže je zřejmé, že jako nejdůležitější bylo hodnoceno kritérium umístění, a to téměř s 50 %. S podstatně nižší vahou důležitosti bylo hodnoceno kritérium produktu, se zhruba 30 % a poté kritérium konkurence s 21,02 %. Při párovém srovnání hlavních kritérií vycházejícím z hodnocení expertů bylo kritérium umístění považováno za nejdůležitější téměř ve všech případech, pouze jednou bylo za mírně důležitější hodnoceno kritérium produktu.



Obr. 6.1: Váhy hlavních kritérií

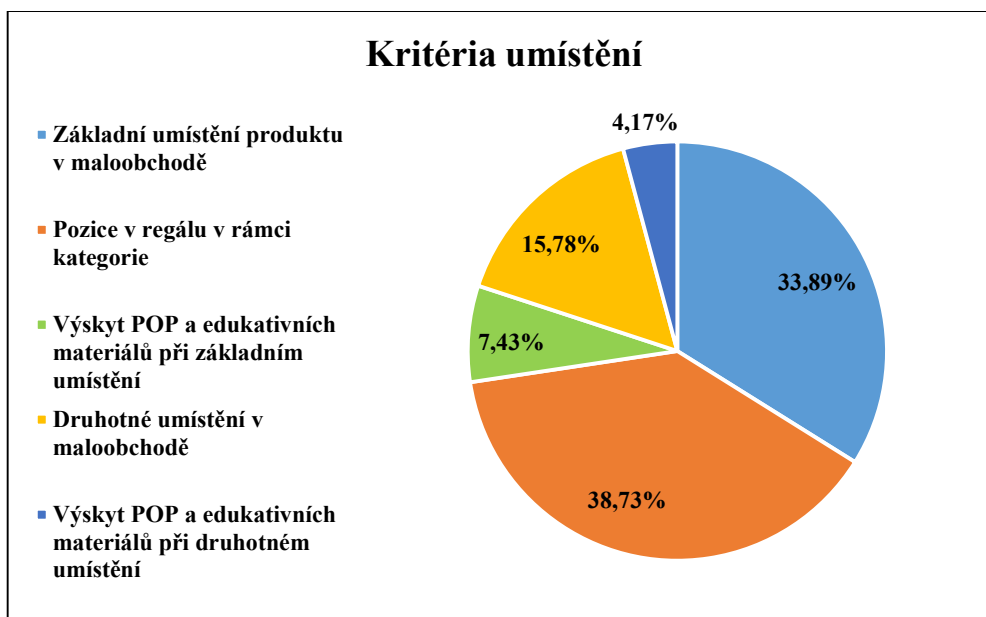
Aby bylo možné považovat hodnocení expertů za validní, hodnota koeficientu konzistence CR musí být menší než 10 %. V tomto případě byla hodnocení velmi konzistentní, kdy byla výsledná hodnota CR 1,26 %, jak lze vidět v tab. 6.2.

Tab. 6.2: Koeficient a index konzistence hodnocení expertů u hlavních kritérií

Koeficient konzistence	Hodnota
CR	1,26 %
Index konzistence	
CI	0,007285

5.2.2 Subkritéria umístění

Kritérium umístění bylo s téměř 50 % považováno za nejdůležitější. Obsahovalo pět subkritérií, kdy se jednalo o základní umístění produktu v maloobchodě, pozici v regálu v rámci kategorie, výskyt POP a edukativních materiálů při základním umístění, druhotné umístění v maloobchodě a výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění. Nejvyšší váhy v rámci kritéria umístění dosáhla subkritéria základního umístění a pozice v regále. Tento výsledek je logický, jelikož nejprve než si zákazníkovo pozornost získají edukativní či pop materiály a druhotné umístění, musí být nejdříve v maloobchodní prodejně produkt na první pohled při procházení uličkami dobře vidět. Proto je tedy důležité umístit produkt například hned při vchodu a ne někde dozadu do rohu prodejny, a také jej umístit v regálu ve výšce očí. Ani ne poloviční váhu oproti předcházejícím dvěma subkritériím mělo subkritérium druhotného umístění v maloobchodě. Experti tedy lpí v první řadě na samotném výskytu produktu v maloobchodní prodejně. Druhotné umístění jim ale také není lhostejné. Zákazník si při nevhodně zvoleném základním umístění nemusí produktu všimnout a tomuto by druhotné umístění produktu v prodejně mohlo předejít. Navíc pokud je produkt v prodejně umístěn vícekrát, přispívá to také jeho prestiži. Jak lze vidět na Obr. 6.2, nejméně důležitá byla v rámci kritéria umístění subkritéria výskytu edukativních a POP materiálů při základním a také při druhotném umístění. Nízká váha těchto dvou subkritérií souvisí také s nutným a někdy neúspěšným vyjednáváním s managementem prodejny při úmyslu prosadit umístění daného materiálu v prodejně.



Obr. 6.2: Váha subkritérií v rámci kritéria umístění

Koeficient konzistence, vzniklý porovnáním odpovědí čtyř expertů, dosáhl při jejich hodnocení subkritérií obsažených v kritériu umístění hodnoty 2,294 %, což je zapsáno v tab. 6.3.

Tab. 6.3: Koeficient a index konzistence hodnocení expertů při kritériu umístění

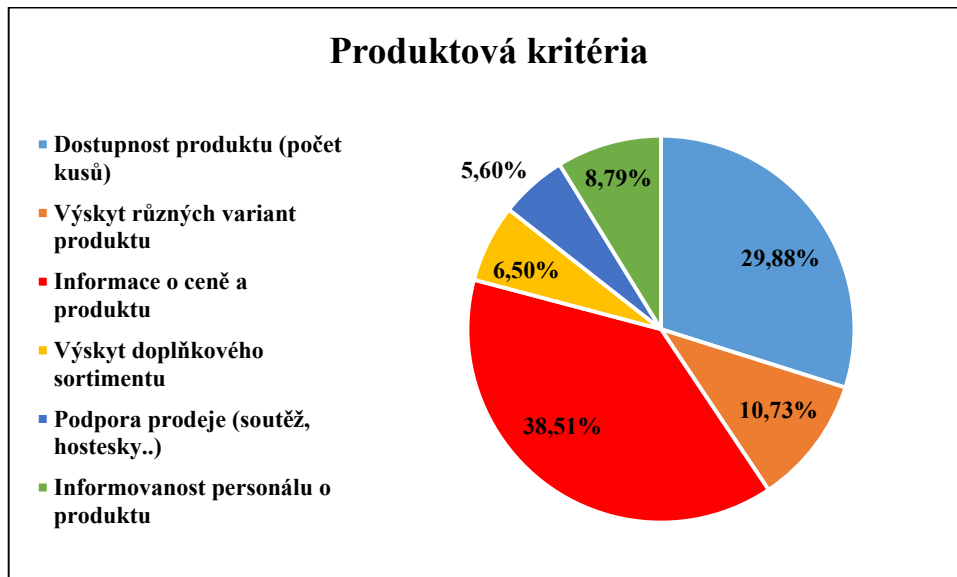
Koeficient konzistence	Hodnota
CR	2,294 %
Index konzistence	
CI	0,025695

Tuto konzistenci odpovědí nezapříčinily rozpory v pořadí jednotlivých subkritérií v rámci hodnocení jejich vah, ale spíše rozdíl o kolik mělo dané kritérium větší váhu nežli jiné. Například jeden z expertů označil základní umístění třikrát důležitější než výskyt POP a edukativních materiálů, kdežto jiný expert považuje základní umístění za výrazně důležitější a označil jej za devětkrát důležitější. Protože ale koeficient konzistence nepřesáhl 10 %, lze považovat hodnocení expertů za validní.

5.2.3 Produktová subkritéria

V rámci produktového kritéria bylo stanoveno šest subkritérií, mezi něž patřila dostupnost produktu (počet kusů), výskyt různých variant produktu, informace o ceně a produktu, výskyt doplňkového sortimentu, podpora prodeje a informovanost personálu o produktu. Nejvýznamnější byly pro experty informace o ceně a samotném produktu, kdy toto subkritérium dosáhlo důležitosti 38,51 %. Spotřebitel musí vědět, za kolik si může daný produkt koupit a o jaký produkt se přesně jedná. Mylné a

zavádějící informace o ceně jsou při závažnějším prohřešku řešeny právní cestou, menší nedopatření a chybné informace jsou poté řešeny na místě se zákazníkem. Například pokud je uvedená cena nižší, než cena skutečná, zákazník má právo zboží za tuto nižší cenu zakoupit. Druhým nejdůležitějším subkritériem byla dostupnost produktu s váhou 29,88 %. Dostupností se zde myslí výskyt dostatečného množství kusů produktu pro zákazníky, které závisí na typu a velikosti prodejny. Pokud si zákazník zboží chce zakoupit a není mu k dispozici, ztrácí prodejna zisk a zákazník odchází s negativním zážitkem, který může mít za důsledek např. snížení loajality nejen vůči prodejně, ale také vůči produktu či samotné značce. Zbylá subkritéria byla hodnocena jako méně důležitá, což lze vidět z Obr. 6.3. Výskyt různých variant produktu byl pro experty ohodnocen váhou 10,73%. Nelze jej tedy považovat za zbytečný, experti však viděli jako výrazně důležitější jiné aspekty v rámci subkritérií produktu. V prodejně se tedy nemusí nacházet deset různých variant Gillette Flexball ve všech typech dárkového a klasického balení, ideální jsou pouze dvě či tři varianty, ale v dostatečném množství. Informovanost personálu o produktu byla považována za méně důležitou s 8,79 %. Dle expertů si tedy zákazník dokáže zboží vyhledat sám a dočíst si na obalu potřebné informace. Z grafu níže je patrné, že subkritéria, která byla považována za nejméně důležitá, byla podpora prodeje a výskyt doplňkového sortimentu. Dle výsledné důležitosti není tedy nezbytné pořádat při zavedení nového produktu např. soutěže a zainteresovat hostesky či nutně umístit vedle nového produktu další doplňkové materiály.



Obr. 6.3: Váha subkritérií v rámci produktového kritéria

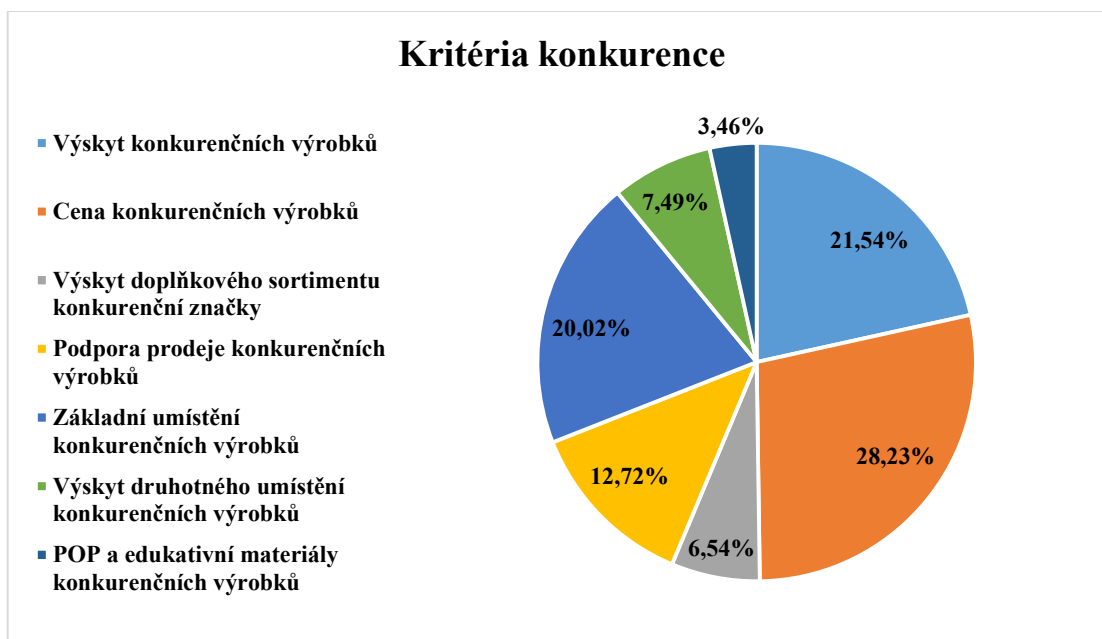
Odpovědi zde byly velice jednotné, čemuž odpovídá také koeficient konzistence s hodnotou 1,075 %, zobrazený v tab. 6.4. Ten byl u kritéria produktu vůbec nejnižší ze všech kritérií, včetně porovnání s koeficientem konzistence hlavních kritérií.

Tab. 6.4: Koeficient a index konzistence hodnocení expertů při produktovém kritériu

Koeficient konzistence	Hodnota
CR	1,170 %
Index konzistence	
CI	0,014507

5.2.4 Subkritéria konkurence

Subkritéria, která byla obsažená v kritériu konkurence, byla považována za nejméně důležitá. Dosáhla ale váhy 21,02 %, proto je rozhodně nelze považovat za zanedbatelná. Stanoveno zde bylo sedm subkritérií, konkrétně se jednalo o výskyt, doplňkový sortiment, cenu, podporu prodeje, základní umístění, druhotné umístění a pop materiály a edukativní materiály konkurenčních výrobků. Z Obr. 6.4 je zřejmé, že za nejdůležitější ze subkritérií byla označena cena konkurenčních výrobků. Jelikož Gillette Flexball se pohybuje ve vyšší cenové relaci kvůli své kvalitě a také značce, konkurenti se snaží získat si zákazníka výrazně nižší cenou. Pokud vezmeme v úvahu průměrnou cenu Gillette Flexball ve výši přibližně 300 Kč, holicí strojek společnosti Wilkinson s podobnými parametry stojí řádově o 100 korun méně, tedy 200 Kč. Za tuto cenu pořídíte strojek Balea i se čtyřmi náhradními břity. Z tohoto srovnání vyplývá i označení ceny konkurenčních výrobků za zásadní. O něco méně důležitá byla vyhodnocena subkritéria výskytu a základního umístění konkurenčních výrobků. Pokud budou konkurenční produkty vystavovány ve výšce očí s velkým počtem kusů, potenciální zákazník si ji jistě všimne daleko lépe nežli při umístění jinde a může začít uvažovat o náhradě GF levnější, i když ne tak kvalitní variantou. Podpora prodeje získala nad 10 %, toto kritérium je tedy nutno zohlednit. Při případné promo akci či jiném úmyslu konkurence zviditelnit se by zřejmě došlo k nárůstu známosti konkurenčních produktů stejně tak jako při opakovaném umístění těchto produktů v prodejně. Vyšší váha u tohoto subkritéria je tedy na místě. Druhotné umístění konkurenčních značek bylo z pohledu expertů hodnoceno jako méně důležité, stejně tak jako u výskytu doplňkového sortimentu. Nejméně důležitým subkritériem byl výskyt POP a edukativních materiálů konkurence s 3,46 %.



Obr. 6.4: Váha subkritérií v rámci kritéria konkurence

Koeficient konzistence, zobrazený v tab. 6.5, dosáhl poměrně vysoké hodnoty 5,710 %. V tomto případě se experti mírně lišili v pořadí důležitosti jednotlivých faktorů a také v ohodnocení váhy těchto faktorů. I zde nepřesáhl koeficient hodnot 10 % a hodnocení bylo validní.

Tab. 6.5: Koeficient a index konzistence hodnocení expertů při kritériu konkurence

Koeficient konzistence	Hodnota
CR	5,710 %
Index konzistence	
CI	0,07537

5.2.5 Globální váhy

Vynásobením vah hlavních kritérií spolu s váhami jednotlivých subkritérií vznikla výsledná celková důležitost subkritérií, což lze vidět při nahlédnutí do přílohy č. 5. Váhy hlavních kritérií se významně podílely na hodnotě vah globálních, kdy i přes vysokou hodnotu váhy daného subkritéria ne vždy mělo toto subkritérium také vysokou hodnotu váhy globální. Pro lepší přehlednost byla následně subkritéria seřazena dle jejich globální váhy od nejvyšší po nejnížší, jak lze vidět v tab. 6.6.

Tab. 6.6: Seřazené výsledné globální váhy subkritérií

Hlavní kritérium	Subkritéria	Globální váhy
U	Pozice v regálu v rámci kategorie	19,21%
U	Základní umístění produktu v maloobchodě	16,81%
P	Informace o ceně a produktu	11,31%
P	Dostupnost produktu (počet kusů)	8,78%
U	Druhotné umístění v maloobchodě	7,83%
K	Cena konkurenčních výrobků	5,93%
K	Výskyt konkurenčních výrobků	4,53%
K	Základní umístění konkurenčních výrobků	4,21%
U	Výskyt POP a edukativních materiálů při základním umístění	3,68%
P	Výskyt různých variant produktu	3,15%
K	Podpora prodeje konkurenčních výrobků	2,67%
P	Informovanost personálu o produktu	2,58%
U	Výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění	2,07%
P	Výskyt doplňkového sortimentu	1,91%
P	Podpora prodeje (soutěž, hostesky..)	1,65%
K	Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků	1,57%
K	Výskyt doplňkového sortimentu konkurenční značky	1,38%
K	POP a edukativní materiály konkurenčních výrobků	0,73%

Za celkově nejdůležitější při zavedení nového produktu v maloobchodě byla považována pozice v regálu v rámci kategorie s výslednou důležitostí 19,21 %. Správný merchandising udává jako tu nejlepší pozici v regálu pozici ve výšce očí, tedy tu nejdostupnější pro zákazníka z hlediska výběru zboží a přehlednosti. Experti vnímali tento aspekt merchandisingu jako vůbec nejdůležitější ze všech hodnocených subkritérií. Druhým subkritériem s nejvyšší globální váhou bylo základní umístění v maloobchodě. Je nezbytné, aby se zástupci firem snažili prosadit co nejlepší umístění produktu v maloobchodní prodejně, protože pokud si zákazník zboží ani nevšimne nebo jej vidí zařazené někde v rohu, nemusí o něj mít zájem. Obě výše zmíněná subkritéria byla součástí hlavního kritéria umístění, které dosáhlo nejvyšší důležitosti 49,60 % a přispělo tak k zařazení těchto subkritérií mezi nejdůležitější. Informace o ceně a produktu získali v rámci produktového kritéria 38,51 %, celkově jsou však hodnoceny až jako třetí nejdůležitější, díky nižší váze produktového kritéria, stejně tak jako dostupnost produktu, jenž byla čtvrtým nejdůležitějším subkritériem. Při úmyslu zakoupit výrobek se zákazníkovi musí dostat potřebných informací pro správné rozhodnutí o koupi a produkt musí být dostupný v dostatečném množství pro všechny, kteří si jej plánují zakoupit. Při nedodržení některého z těchto dvou subkritérií by byly firmy samy proti sobě, jelikož by zákazník odcházel z prodejny nespokojen. Součástí hlavního kritéria umístění bylo také subkritérium druhotného umístění, které skončilo jako páté

nejdůležitější při celkovém hodnocení se 7,83 %. Výše zmíněná subkritéria s pořadím jedna až pět dohromady tvořila 63,94 % z celkově hodnocených. Tato subkritéria jsou v tab. 6.6 označeny zelenou barvou, pro lepší odlišení od méně důležitých subkritérií.

Subkritéria, která jsou v tab. 6.6 vyznačena světle modrou barvou, získala poměrně nižší celkovou důležitost. Hodnota této důležitosti však nebyla zanedbatelná a při zavedení nového produktu je třeba tato subkritéria do určité míry také zohlednit. Šestým nejdůležitějším v pořadí byla cena konkurenčních výrobků s 5,93 %. Jedná se o subkritérium patřící do hlavního kritéria konkurence, které získalo samotné váhu pouze 21,02 %. Z pohledu expertů je ze subkritérií patřící do této oblasti cena tou nejdůležitější, protože se právě nižší cenou konkurenčních holicích strojků snaží firmy získat si zákazníky, kteří jsou na cenu citliví a nelpí tolik na kvalitě produktu. Za cenou se nachází další ze subkritérií spadající do kritéria konkurence, a sice výskyt konkurenčních výrobků. Tímto výskytem se myslí, zda se nachází vedle Gillette Flexball také manuální holicí strojky ostatních firem. Při početnějším a různorodějším výskytu konkurenčních produktů je větší pravděpodobnost, že si zákazník vybere někoho z konkurentů, a proto je vyšší důležitost tohoto kritéria na místě. Osmé v pořadí skončilo dle důležitosti subkritérium základního umístění konkurenčních výrobků. Mnohem důležitější je základní umístění samotného produktu nežli umístění konkurence. Pokud je produkt umístěn správně, na umístění konkurenčních produktů není třeba klást vysoký důraz. Výskyt POP a edukativních materiálů při základním umístění byl považován za důležitý pouze ze 4,4 % a spotřebitelé by se tedy dle expertů o existenci nového typu holicího strojku Gillette Flexball měli dozvědět jinými formami. Desátým subkritériem v pořadí byl výskyt různých variant produktu. V prodejně by se měly nacházet dvě až tři varianty produktu, včetně dárkových balení.

Zbýlá subkritéria, vyznačena v tab. 6.6 žlutě, dosáhla hodnot globální váhy menší než 3 % a proto je při zavedení nového produktu lze považovat za spíše zanedbatelná. Soustředění se na tato subkritéria by nepřineslo tížený efekt jako u subkritérií vyznačených zelenou či modrou barvou. Nad hranici 2 % lze ještě v tabulce vidět informovanost personálu, podporu prodeje konkurenčních výrobků či výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění. POP a edukativní materiály u konkurence získaly nejnižší celkovou důležitost s 0,73 %.

6 Návrhy a doporučení

Kombinací metod pozorování, pomocí kterého byla provedena analýza současného stavu maloobchodních prodejen a metody AHP, kde byla za účasti čtyř expertů zjištěna důležitost jednotlivých aspektů zavedení produktu, mohla být v diplomové práci navrhnutá doporučení pro efektivní zavedení nového produktu v maloobchodě.

Nejdůležitější z celkového pohledu expertů byla pozice v regálu v rámci kategorie s 19,21 %. Při pozorování byla zjištěna ideální pozice Gillette Flexball v regálu ve výšce očí téměř ve všech prodejnách. Management prodejen si je tedy vědom důležitosti tohoto aspektu a není proto třeba dalšího doporučení než jen toto správné umístění kontrolovat. Pokud se ale produkt ve výšce očí nacházel, ne vždy byl doplněn do výšky regálu. Doplnění do výšky regálů působí reprezentativněji, zákazník má pocit, že si na vystavení zaměstnanci dali záležet. Proto navrhuji při kontrole správného vystavení při zavádění produktu dbát také na tento aspekt merchandisingu.

Základní umístění produktu v maloobchodě bylo považováno také za jedno ze stěžejních pilířů správného zavedení. Jelikož byly do práce zahrnuty drogerie i hypermarkety různých uspořádání, umístění a velikostí, zvláště u hypermarketů je ideální pozici základního umístění určit sporné. Produkt by ale měl být snadno zpozorován zákazníkem a neměl by být umístěn v rozích prodejen, v posledních uličkách apod. Zákazník by měl mít čas na aklimatizaci při vstupu do prodejny, není tedy vhodné, aby byl produkt vystaven hned při vstupu, kdy jej může zákazník lehce minout. Za správnou pozici v prodejně lze považovat umístění produktu ve výšce očí s dodržením výše zmíněných pravidel umístění v prodejně, která by měla být při zavedení Gillette Flexball dodržena.

Úplné a kvalitní informace o ceně a produktu, které byly třetím nejdůležitějším subkritériem, by měly být u každého produktu hned několikrát. Nejprve by měl být produkt správně označen cenovkou, na které je třeba uvést cenu a název produktu, což bylo splněno ve všech prodejnách. Jelikož je ale Gillette Flexball novinkou, doporučuji tuto cenovku také speciálně odlišit od ostatních běžných cenovek, což bylo pozorováno jen zřídka. Na nový produkt je třeba upozornit, proto by mělo být na první pohled jasné, že se jedná o novinku a odlišená podoba cenovek je jednou z možností.

Dostupnost produktu, která byla experty považována za rovněž zásadní, nebyla ve všech pozorovaných maloobchodních prodejnách dostatečná. Pokud spotřebitele zaujme reklama, dozví se od známých o novince či je v něm jinými stimuly vyvolána touha výrobek vyzkoušet a zakoupit, to nejhorší co se může stát je, že v prodejně výrobek není. O zisk přichází prodejna, menší počet prodaných kusů hovoří také v neprospěch výrobce a zákazník si nese negativní zkušenost při odchodu z prodejny. Zajištění dostatečného množství produktu, obzvláště při zavedení novinky, by mělo být samozřejmostí.

Případné naskladnění produktu lze později řešit slevami a výprodeji. Absenci produktu na skladu však v momentě přítomnosti zákazníka v prodejně lze řešit jen těžko. Dostupnost je sice v kompetenci manažerů prodejen, doporučuji však, aby obchodní zástupci Gillette na tyto manažery více tlačili, ať se zásobují více, jednak kvůli zisku, ale také kvůli prevenci absence produktu.

Druhotné umístění v maloobchodě, ohodnocené s důležitostí 7,83 %, bylo splněno ve všech pozorovaných prodejnách. Gillette Flexball se nacházel v prodejnách v rámci své kategorie, u pokladen a kvůli předvánočním akcím také v prostoru v dárkových balíčcích. Produkt by měl být umístěn v prodejně minimálně dvakrát, aby v případě prvotního přehlédnutí zákazníkem k dalšímu přehlédnutí nedošlo. Tento aspekt byl splněn, a proto je třeba znovu pouze kontrolovat jeho dodržování.

Výše zmíněné návrhy a doporučení byly vytvořeny v rámci hodnocení pěti nejdůležitějších subkritérií, tvořících 63,94% celkové důležitosti.

Cena konkurenčních výrobků dosahovala celkové důležitosti 5,93 %, lze ji tedy považovat oproti předchozím subkritériím za méně důležitou, ne však irelevantní při zavedení nového produktu. Konkurenční výrobci prodávají manuální holicí strojky zpravidla levněji. Gillette si drží dlouhodobě svou vyšší cenovou hladinu kvůli vyšší kvalitě oproti konkurenci. Tento přístup není vhodné měnit, jelikož by spotřebitelé při dlouhodobém snížení ceny mohli nabýt dojmu, že značka si nevede dobře nebo také, že výrobek již není tak kvalitní. Gillette Flexball je produkt s novou technologií. Skutečnost, že stojí více než předešlé strojky a také více než konkurence, je na místě. Je třeba občas využívat akčních cen, např. při vánocích, novoročních výprodejích a dalších akcích, cenu však dlouhodobě snížit pro přiblížení cenové hladiny ke konkurenci nedoporučuji.

Dalším v pořadí subkritérií byl výskyt konkurenčních výrobků. Ve všech prodejnách se konkurenční holicí strojky nacházely, pouze ve dvou nebyl jejich počet větší než deset kusů. Je třeba zmínit, že v této kategorii nebyl výskyt různorodé konkurence nikterak početný, ve vybraných prodejnách se z konkurentů vyskytovaly vždy buďto holicí strojky Wilkinson či Balea. Bojovat proti konkurenci v rámci jejího výskytu se dá dostatečnou dostupností a několikanásobným výskytem, což bylo téměř ve všech prodejnách splněno a není třeba dalších opatření a změn.

Hodnoty 4,21 % celkové důležitosti dosáhlo základní umístění konkurenčních výrobků. Pokud si obchodní zástupci konkurence prosadí v prodejně kvalitní umístění svých produktů, je třeba považovat o umístění vedle nich na tomto výhodném místě či jinde v prodejně. Záleží na tom, zda jsou všechny holicí strojky umístěny v jednom regálu, či ve více regálech na jednom místě. Pokud je zde možnost vybrat si z více regálů, navrhuji umístit Gillette Flexball vedle holicího strojku konkurence, jehož cenová úroveň se blíží cenové úrovni GF nejvíce. Zákazník tak bude stát před možností zaplatit

pár desítek korun navíc za vyšší kvalitu. Pokud by byl umístěn GF vedle strojku, který by nedosahoval alespoň podobných parametrů a stál by několikanásobně více, zákazník by mohl vnímat cenu GF jako přehnanou.

POP a edukativní materiály jsou devátými v pořadí a této nižší důležitosti odpovídá i výskyt těchto materiálů v sedmi z dvanácti prodejen. Experti z P&G na tomto aspektu merchandisingu nelpí, alespoň malé zdůraznění přítomnosti novinky Gillette Flexball by se však v prodejně nacházet mohlo. Pozorovány byly stojany Gillette, názorné ukázky kopírování textury obličeje pomocí otáčecí kliky (Obr. 5.12), stojany spojující další výrobky společnosti P&G a další materiály. Doporučuji využití rotační kliky, která se jeví jako nejvhodnější z hlediska využití malého prostoru, kreativity i z hlediska interaktivity se zákazníkem a také kvůli nízké nákladovosti.

Výskyt různých variant produktu je poslední ze subkritérií, který dosáhl důležitosti nad 3 %. Gillette Flexball existuje ve variantě Power, která po vložení tužkové baterky vibruje a klasické variantě. Navrhuji, aby měl zákazník možnost na výběr z těchto dvou variant a také zahrnutí varianty dárkového balení s náhradními břity a holicí pěnou či gelem navíc za zvýhodněnou cenu. Zákazník pak nebude muset vybírat a srovnávat doplňkový sortiment, který mu bude nabídnut v jednom balení spolu s holicím strojkem Gillette Flexball za lepší cenu.

Zbýlých deset subkritérií nedosáhlo hranici 3 %, která byla stanovena jako hranice minimální důležitosti pro navrhnutí doporučení.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo určení důležitosti zvolených kritérií při zavedení nového produktu a určit případné nedostatky při zavádění ve vybraných maloobchodních řetězcích. Splnění těchto cílů bylo dosaženo prostřednictvím kombinace metod pozorování a jednou z metod vícekritériálního rozhodování AHP.

Nejprve byl v teoretické části s pomocí řady literárních a ostatních zdrojů zpracován pohled na prostředí retailu a retail marketing. Dále byl charakterizován trh s drogistickým zbožím a poté byla představena společnost P&G a její značka Gillette spolu s novinkou Gillette Fusion ProGlide s technologií FlexBall.

Metodika práce, ve které byl vysvětlen postup při uplatňování metody AHP a pozorování, vycházela částečně z již provedených výzkumů zahraničních autorů. Součástí metodiky byl také harmonogram výzkumu.

Při analýze dat byly zjištěny výrazné mezery při zavedení produktu Gillette Flexball do maloobchodních jednotek. Mezi tyto mezery patřila různá pochybení zaměstnanců, nedostatky v kategorii vystavení, interiéru a dalších kategoriích. Při aplikaci AHP byla zjištěna důležitost jednotlivých hlavních kritérií a subkritérií. Výsledky analýzy byly podkladem pro navrhnutí různých typů doporučení a opatření, která by měla zlepšit proces zavádění nového produktu.

Gillette je značka holicích strojků s dlouholetou tradicí spadající pod společnost P&G. Na trhu se nevyskytuje široká škála produktů konkurence jako u ostatních druhů zboží patřících do kategorie FMCG. Kvalita strojků Gillette je vysoká stejně tak jako jejich cena. Je tedy na místě, aby pracovníci zabývající se merchandisingem ve spolupráci se zaměstnanci prodejen dbali také na zvýšení úrovně zavedení produktu, například prostřednictvím navrhnutých doporučení, aby si značka udržela svou prestižní image.

Seznam použité literatury

Odborná monografie

- [1] BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [2] BOČEK, Martin et al. *POP in – store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [3] BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. 172 s. ISBN 978-80-213-1019-3.
- [4] CLOW, E. Kenneth a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [5] FIALA, P., J. JABLONSKÝ a M. MAŇAS. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 316 s. ISBN 80-7079-743-7.
- [6] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. 212 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- [8] HANSEN, Torben a H. Stubbe SOLGAARD. *New Perspectives on Retailing and Store Patronage Behaviour*. USA: Springer US, 2004. 124 s. 978-1-4020-7954-2.
- [9] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [10] HORÁKOVÁ, Hana. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [11] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [12] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [13] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha:

Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[14] KOUDELKA, Jan a Oldřich Vávra. *Marketing: Principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

[15] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

[16] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

[17] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 970-80-247-3622-8.

[18] RAMÍK, Jaroslav. *Vícekriteriální rozhodování: Analytický hierarchický proces (AHP)*. Karviná: MORAVIAPRESS REPRO s.r.o., 1999. 216 s. ISBN 86- 7248-047-2.

[19] SAATY, Thomas L. a Luis G. VARGAS. *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. USA: Springer US, 2012. 346 s. ISBN 978-1-4614-3597-6.

[20] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

[21] VERMA, V. Harsh. *Brand Management: Text and Cases*. Indie: Excel Books, 2006. 477 s. ISBN 8174464808.

[22] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Články v odborných časopisech

[23] ALBAYRAK, Esra a Y. Claire ERENSAL. Using analytic hierarchy proces (AHP) to improve human performance: An application of multiple criteria decision making problem. *Journal of Intelligent Manufacturing* [online]. 2004, vol. 15, no. 4, s. 491-503. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1023/B:JIMS.0000034112.00652.4c>

[24] AMIRI, M. Pakdin. Project selection for oil-fields development by using the AHP and fuzzy TOPSIS methods. *Expert Systems with Applications* [online]. 2010, vol. 37, no. 9, s. 6218–6224. Dostupné z: doi:10.1016/j.eswa.2010.02.103

[25] PICKER, C. Randal. The Razors-and-Blades Myth(s). *SSRN Journal* [online]. 2011. Dostupné z: http://chicagounbound.uchicago.edu/journal_articles/1717/

[26] ROIG-TIERNO, Norat. The retail site location decision process using GIS and the analytical hierarchy process. *Applied Geography* [online]. 2013, vol. 40, s. 191-198. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/01436228/40>

[27] TYAGI, K. Rajeev. New product introductions and failures under uncertainty. *International Journal of Research in Marketing* [online]. 2006, vol. 23, no. 2, s. 199-213. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811606000279>

Elektronické dokumenty a ostatní

Internetové zdroje

[28] AKTUÁLNĚ. *Zisk Penny Marketu klesl o desetinu, tržby mírně stouply*. Aktualne.cz [online] © 2016 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zisk-penny-marketu-klesl-o-desetinu-trzby-mirne-stouply/r~d97012786f0811e4845a002590604f2e/>

[29] ALWAYS. *Why We Do What We Do*. Always.com [online] © 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://always.com/en-us/about-us/why-we-do-what-we-do>

[30] BILLA. *Clever*. Billa.cz [online] © 2016 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: https://www.billa.cz/Sortiment/Clever/Clever/dd_bi_subpage.aspx

[31] ČSÚ. *Růst ekonomiky potvrdil také maloobchod*. Czso.cz [online] Poslední změna 19. 01. 2012 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/03/rust-ekonomiky-potvrdil-take-maloobchod/>

[32] E15. *Tržby Unileveru klesly, přesto vydělal více*. E15.cz [online] © 2016 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/trzby-unileveru-klesly-presto-vydelal-vice-1154672>

[33] FORBES. *The World's Biggest Public Companies*. Forbes.com cz [online] © 2016 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: www.forbes.com/global2000/list/2/#header:revenue_sortreverse:true

[34] FUNDINGUNIVERSE. *The Gillette Company History*. Fundinguniverse.com [online] © 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/the-gillette-company-history/>

- [35] GFK CZECH. *Spotřebitelská nálada zákazníků se meziročně zlepšila*. Incoma.cz [online] © 2014 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <http://incoma.cz/spotrebitelska-nalada-zakazniku-se-mezirocne-zlepsila/>
- [36] GILLETTE. *History*. Gillette.com [online] © 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://news.gillette.com/about/history>
- [37] HENKEL. *O společnosti Henkel*. Henkel.cz [online] © 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.henkel.cz/o-spolecnosti-henkel-85.htm>
- [38] HENKEL. *Annual report 2015*. Henkel.com [online] © 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.henkel.com/blob/638606/7fa5a815caec9fef3c8097c211558c60/data/2015-annual-report.pdf>
- [39] HEYDARI, Ali. *Growth strategies for FMCG*. Slideshare.net [online] © 2016 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/aliheydari/growth-strategies-for-fmcg>
- [40] MAFRA. *Ceník tištěných titulů platný od 1. 1. 2016*. Mafra.cz [online] © 2015 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: www.mafra.cz/priloha-cenik-tisk/
- [41] MANAGEMENTMANIA. *Metody průzkumu spokojenosti*. Managementmania.cz [online] © 2013 [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyzkum-spokojenosti>
- [42] MEDIAGURU. *Průzkum: Zadavatelé chtějí víc investovat do in-store*. Mediaguru.cz [online] © 2011 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/04/pruzkum-zadavatele-chteji-vic-investovat-do-in-store/#.VwTVQvmLTIV>
- [43] NIELSEN. *Ani zlepšení kvality nepřináší privátním značkám růst*. Nielseninsights.eu [online] © 2011 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.nielseninsights.eu/articles/ani-rust-kvality-neprinasi-privatnim-znackam-rust>
- [44] NOVINKY. *Tržby Kauflandu v Česku poprvé překonaly 50 miliard*. Novinky.cz [online] © 2016 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/362841-trzby-kauflandu-v-cesku-poprve-prekonaly-50-miliard.html>
- [45] OLDSPICE. *OldSpice Products*. Oldspice.com [online] © 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://oldspice.com/en/shop-products>
- [46] PAMPERS. *Historie*. Pampers.cz [online] © 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.pampers.cz/plenky-pampers-historie>

[47] POPAI CE. *POP komunikace očima zadavatelů*. Popai.cz [online] © 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.popai.cz/novinky/pop-komunikace-ocima-zadavatelu>

[48] PROCTER&GAMBLE. *O nás*. Procter-Gamble.cz [online] © 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://pg.jobs.cz/o-nas/pg-rakona/?brand=g2&exportRCM=33983768&trackingBrand=&rps=186&ep=>

[49] PROCTER&GAMBLE. *Annual report 2015*. PG.com [online] © 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.pginvestor.com/Cache/1001201800.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1001201800&iid=4004124>

[50] RECKITTBENCKISER. *About us*. RB.com [online] © 2016 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.rb.com/about-us/>

[51] TESCO. *Vlastní značky*. Tesco.cz [online] © 2014 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www2.itesco.cz/vlastni-znacky.html>

[52] TRADEGOOD. *FMCG Marketing Strategies That Work*. Tradegood.com [online] © 2016 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z <http://www.tradegood.com/en/insights/viewpoints/sourcing-tips/fmcg-marketing-strategies-that-work.html>

[53] UNILEVER. *O nás*. Unilever.cz [online] © 2016 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <https://www.unilever.cz/about/>

Ostatní

[54] Interní zdroje společnosti Procter&Gamble

[55] KLAPILOVÁ-KRBOVÁ, Petra (2015/2016). Typologie MOJ, Privátní značky. [přednáška] 13. 10. 2016 (Ostrava: VŠB-TUO, fakulta ekonomická)

Seznam zkratek


AHP	Analytic hierarchy process. Jedna z vícekritériálních metod rozhodování.
ANP	Analytic Network Process. Další z metod vícekritériálního rozhodování. Stejně jako AHP využívá vícekritériální funkci užitku.
CI	Consistency index. Index konzistence, který slouží jako mezivýpočet pro určování validity odpovědí respondentů.
CR	Consistency ration. Koeficient konzistence. Slouží pro určení validity odpovědí respondentů.
ČR	Česká republika
E-obchodování	Prodej zboží a služeb přes internet
ELECTRE	Elimination and Choice Expressing Reality. Metoda vícekritériálního rozhodování. Používá se typicky pro výběr, řazení a hodnocení jednotlivých variant.
FMCG	Fast Moving Consumer Goods. Zboží s rychlou obrátkou.
GEOMEAN	Geometric mean. Funkce Microsoft Excel využívaná pro výpočet geometrické střední hodnoty kladných hodnot.
In-store	Pojem, který se dá přeložit jako „uvnitř prodejny“. In-store marketingová komunikace je poté využívána uvnitř prodejen.
MHD	Městská hromadná doprava
P&G	Procter&Gamble
PL	Private labels. Jedná se o vlastní privátní značky maloobchodních řetězců.
POP	Point-of-purchase, značící místo prodeje (nákupu). POP prostředek je hmotný prostředek využívaný marketingovou komunikací v místě prodeje.

PR	Public relations. Forma komunikace společnosti se zákazníky, akcionáři, státními institucemi a dalšími skupinami v rámci veřejnosti. Slouží k budování image firmy.
RB	Reckitt Benckiser
RI	Random index. Index náhodnosti. Průměrné číslo, jehož hodnoty lze vyhledat v tabulce.
Store-in-store	Menší maloobchodní jednotka umístěna ve větší jednotce.
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution. Jedna z metod vícekriteriálního rozhodování. Pomocí této metody je posuzována vzdálenost zkoumaných variant od varianty ideální.
VIKOR	Compromise Ranking Method. Metoda vícekriteriálního rozhodování. Slouží k vyřešení problémů při rozhodování v případě protikladných a nesouměrných kritérií.

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. dubna 2016


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Scénář pozorování

Příloha č. 2 AHP arch

Příloha č. 3 Odpovědi respondentů

Příloha č. 4 Konsolidované matice

Příloha č. 5 Celková důležitost subkritérií

Příloha č. 1 Scénář pozorování

		0 – nesplňuje 1 – splňuje 2 – splňuje nad očekávání	
Kategorie	č.	Kritérium	0 - 1 - 2
Zaměstnanci	1	Pozdravili při příchodu	(příjemní, vstřícní, poradili..)
	2	Byli ochotní	
	3	Znali informace o produktu	
	4	Zavedli mě na místo, kde se výrobek nacházel	
	5	Měli stejnokroj	
	6	Byli upravení	
	7	Pozdravili při odchodu	
Součet			
Max součet			
<div>první hodnocená kategorie</div> <div>Vzhled prodejny - exteriér</div>	8	Viditelný název prodejny	(velký billboard, viditelná cedule..)
	9	Viditelná otevírací doba při vchodu	
	10	Viditelné kontakty pro informace	
	11	Dostupnost MHD (max. 100m)	
	12	Dostatečně velké parkoviště	
	13	Zajímavý design budovy	
	14	Značky uvádějící kde se prodejna nachází	
Součet			
Max součet			
Vzhled prodejny - interiér	15	Snadná orientace v prodejně	příbuzné kategorie blízko sebe, rozdělení potravin a nepotravin
	16	Označení uliček nad regály	
	17	Dostatečná šířka mezi regály	alespoň dva zákazníci s nák. košíky vedle sebe
	18	Dostatečný počet nákupních vozíků a košíků	
	19	Nabídka letáků a katalogů	150 – 180 cm
	20	Zajímavý vzhled regálů	
	21	Zajímavý vzhled podlahy	
Součet			
Max součet			
<div>yystavení Gillette Flexball</div> <div>Gillette Fusion Proglide Flexball</div>	22	Dostupnost produktu (více než 5 ks)	nepřerušovaná řada
	23	Označení cenovkou	
	24	Pozice ve výšce očí	(stojany, shelf-stoppery, wobler..)
	25	Doplnění produktu do výšky regálu	
	26	Konzistence holicích strojků Gillette	(ochutnávky, soutěže..)
	27	Výskyt POP materiálů GF	
	28	Druhotné umístění v maloobchodě	
	29	Podpora prodeje	
	30	Doplňkový sortiment Gillette	
Součet			
Max součet			

Vystavení konkurence GF	31	Dostupnost konkurenčních produktů GF	
	32	Druhotné umístění konkurenčních produktů GF	
	33	POP materiály konkurence	(stojany, shelf-stoppers, wobler..)
	34	Doplňkový sortiment	
	35	Podpora prodeje	(ochutnávky, soutěže..)
	36	Označení cenovkou	
	37	Pozice ve výšce očí	
Součet			
Max součet			
Čistota	38	Čistota před prodejnou	(žádné odpadky, rozlité pití..)
	39	Čistota budovy a oken z venku	
	40	Čistota regálů	
	41	Čistota místa kde je vystaven GF	
	42	Čistota personálu	
	43	Čistota podlahy v prodejně	
Součet			
Max součet			
Platební možnosti	44	Platba kartou	nemyšlen bodový program, ale věrnostní karta
	45	Zákaznická karta	
Součet			
Max součet			
Celkový součet			
Maximální celkový součet			

Příloha č. 2 AHP arch

Kritéria produktu			
A	B	A - B	1 - 9
Dostupnost produktu (počet kusů)	Výskyt různých variant produktu		
	Informace o ceně a produktu		
	Výskyt doplňkového sortimentu		
	Podpora prodeje (soutěž, hostesky..)		
	Informovanost personálu o produktu		
Výskyt různých variant produktu	Informace o ceně a produktu		
	Výskyt doplňkového sortimentu		
	Podpora prodeje (soutěž, hostesky..)		
	Informovanost personálu o produktu		
Informace o ceně a produktu	Výskyt doplňkového sortimentu		
	Podpora prodeje (soutěž, hostesky..)		
	Informovanost personálu o produktu		
Výskyt doplňkového sortimentu	Podpora prodeje (soutěž, hostesky..)		
	Informovanost personálu o produktu		
Podpora prodeje	Informovanost personálu o produktu		

Kritérium umístění v maloobchodě			
A	B	A - B	1 - 9
Základní umístění produktu v maloobchodě	Pozice na regále v rámci kategorie		
	Výskyt POP a edukativních materiálů při základním umístění		
	Druhotné umístění v maloobchodě		
	Výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění		
Pozice na regále v rámci kategorie	Výskyt POP a edukativních materiálů při základním umístění		
	Druhotné umístění v maloobchodě		
	Výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění		
Výskyt POP a edukativních materiálů při základním umístění	Druhotné umístění v maloobchodě		
	Výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění		
Druhotné umístění v maloobchodě	Výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění		

Kritéria konkurence			
A	B	A - B	1 - 9
Výskyt konkurenčních výrobků	Cena konkurenčních výrobků		
	Výskyt doplňkového sortimentu konkurenční značky		
	Podpora prodeje konkurenčních výrobků		
	Základní umístění konkurenčních výrobků		
	Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků		
	POP materiály konkurenčních výrobků		
Cena konkurenčních výrobků	Výskyt doplňkového sortimentu konkurenční značky		
	Podpora prodeje konkurenčních výrobků		
	Základní umístění konkurenčních výrobků		
	Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků		
	POP materiály konkurenčních výrobků		
Výskyt doplňkového sortimentu konkurenční značky	Podpora prodeje konkurenčních výrobků		
	Základní umístění konkurenčních výrobků		
	Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků		
	POP materiály konkurenčních výrobků		
Podpora prodeje konkurenčních výrobků	Základní umístění konkurenčních výrobků		
	Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků		
	POP materiály konkurenčních výrobků		
Základní umístění konkurenčních výrobků	Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků		
	POP materiály konkurenčních výrobků		
Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků	POP materiály konkurenčních výrobků		

Kritéria celkem			
A	B	A - B	1 - 9
Kritéria produktu	Kritéria umístění v maloobchodě		
	Kritéria konkurence		
Kritéria umístění v maloobchodě	Kritéria konkurence		

Příloha č. 3 Odpovědi respondentů

Produktová kritéria

Respondent A

1	1	2	3	4	5	6
1	1	3	1	3	9	3
2		1	1/3	3	9	3
3			1	3	9	3
4				1	9	1
5					1	1/3
6						1

Respondent B

1	1	2	3	4	5	6
1	1	3	2	6	8	6
2		1	1/9	1/3	1/2	1/2
3			1	2	9	4
4				1	3	1
5					1	1
6						1

Respondent C

1	1	2	3	4	5	6
1	1	1	1/3	6	6	6
2		1	1/3	2	6	9
3			1	6	6	9
4				1	1/4	1
5					1	6
6						1

Respondent D

1	1	2	3	4	5	6
1	1	3	1/3	7	5	1
2		1	1/5	5	1/3	1/5
3			1	9	5	3
4				1	1/3	1/7
5					1	1/5
6						1

Kritéria umístění

Respondent A

1	1	2	3	4	5
1	1	1	3	1	3
2		1	3	3	3
3			1	1/3	1
4				1	3
5					1

Respondent B

1	1	2	3	4	5
1	1	2	4	3	9
2		1	6	3	9
3			1	1/3	6
4				1	3
5					1

Respondent C

1	1	2	3	4	5
1	1	1/6	7	4	9
2		1	8	5	9
3			1	1/4	4
4				1	9
5					1

Respondent D

1	1	2	3	4	5
1	1	2	4	4	9
2		1	6	3	8
3			1	1/3	2
4				1	4
5					1

Kritéria konkurence

Respondent A

1	1	2	3	4	5	6	7
1	1	1/3	1/3	3	4	3	9
2		1	3	3	5	3	9
3			1	1	1/3	1/3	3
4				1	1/3	1/5	1/4
5					1	2	3
6						1	3
7							1

Respondent B

1	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	3	2	1	3	7
2		1	6	2	4	2	7
3			1	1/2	1/2	2	6
4				1	1/2	1	7
5					1	3	9
6						1	7
7							1

Respondent C

1	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	9	1/5	1/7	9	9
2		1	7	1	1/5	8	9
3			1	1/7	1/9	2	1
4				1	1	7	9
5					1	4	9
6						1	7
7							1

Respondent D

1	1	2	3	4	5	6	7
1	1	1/2	4	3	2	4	8
2		1	7	3	4	3	9
3			1	1/6	1/5	2	7
4				1	1/2	4	6
5					1	3	6
6						1	7
7							1

Příloha č. 4 Konsolidované matice

Kritéria konkurence

1	1	2	3	4	5	6	7	geome an	váhy (Wi)	λ max	SxWi/ Wi
1	1	0,904	2,449	1,377	1,034	4,243	8,207	1,957	21,54 %	1,614	7,4936 75
2	1,107	1	5,450	2,060	2,000	3,464	8,452	2,563	28,23 %	2,091	7,4088 92
3	0,408	0,183	1	0,330	0,247	1,278	3,350	0,594	6,54% %	0,508	7,7666 19
4	0,726	0,485	3,027	1	0,537	1,538	3,118	1,155	12,72 %	0,949	7,4611 73
5	0,967	0,500	4,054	1,861	1	2,913	6,179	1,818	20,02 %	1,483	7,4099 77
6	0,236	0,289	0,783	0,650	0,343	1	5,664	0,680	7,49% %	0,606	8,0866 33
7	0,122	0,118	0,298	0,321	0,162	0,177	1	0,314	3,46% %	0,200	5,7901 43
Σ								9,082	100,00 %	7,452	

Produktová kritéria

1	1	2	3	4	5	6	geome an	váhy (Wi)	λ max	SxWi/ Wi
1	1	2,280	0,687	5,244	6,817	3,224	2,377	29,88 %	1,814	6,0691 06
2	0,439	1	0,223	1,778	1,732	1,282	0,853	10,73 %	0,649	6,0535 07
3	1,456	4,486	1	4,243	7,021	4,243	3,063	38,51 %	2,343	6,0855 58
4	0,191	0,562	0,236	1	1,225	0,615	0,517	6,50% %	0,396	6,0911 16
5	0,147	0,577	0,142	0,816	1	0,795	0,446	5,60% %	0,340	6,0610 39
6	0,310	0,780	0,236	1,627	1,257	1	0,699	8,79% %	0,531	6,0439 61
Σ							7,955	100,00 %	6,073	

Kritéria umístění

1	1	2	3	4	5	geomean	váhy (Wi)	λ max	SxWi/Wi
1	1	0,904	4,281	2,632	6,839	2,337	33,89%	1,708	5,038649
2	1,107	1	5,422	3,409	6,640	2,670	38,73%	1,980	5,11191
3	0,234	0,184	1	0,310	2,632	0,512	7,43%	0,384	5,16647
4	0,380	0,293	3,224	1	4,243	1,088	15,78%	0,817	5,174991
5	0,146	0,151	0,380	0,236	1	0,288	4,17%	0,215	5,152462
Σ						6,895	1	5,103	

Příloha č. 5 Celková důležitost subkritérií

Hlavní kritéria a subkritéria	Váhy	Globální váhy
Kritéria produktu	29,37%	
Dostupnost produktu (počet kusů)	29,88%	8,78%
Výskyt různých variant produktu	10,73%	3,15%
Informace o ceně a produktu	38,51%	11,31%
Výskyt doplňkového sortimentu	6,50%	1,91%
Podpora prodeje (soutěž, hostesky..)	5,60%	1,65%
Informovanost personálu o produktu	8,79%	2,58%
Kritéria umístění	49,60%	
Základní umístění produktu v maloobchodě	33,89%	16,81%
Pozice na regále v rámci kategorie	38,73%	19,21%
Výskyt POP a edukativních materiálů při základním umístění	7,43%	3,68%
Druhotné umístění v maloobchodě	15,78%	7,83%
Výskyt POP a edukativních materiálů při druhotném umístění	4,17%	2,07%
Kritéria konkurence	21,02%	
Výskyt konkurenčních výrobků	21,54%	4,53%
Cena konkurenčních výrobků	28,23%	5,93%
Výskyt doplňkového sortimentu konkurenční značky	6,54%	1,38%
Podpora prodeje konkurenčních výrobků	12,72%	2,67%
Základní umístění konkurenčních výrobků	20,02%	4,21%
Výskyt druhotného umístění konkurenčních výrobků	7,49%	1,57%
POP materiály konkurenčních výrobků	3,46%	0,73%